

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE LETRAS



O Modelo de Gestão Documental no Ensino Particular e Cooperativo

Análise da Escola Profissional de Educação para o Desenvolvimento – EPED

Maria João Trindade Zacarias Vicente

Dissertação
Mestrado em Ciências da Documentação e Informação
Área de Especialização: Arquivística

UNIVERSIDADE DE LISBOA

FACULDADE DE LETRAS



O Modelo de Gestão Documental no Ensino Particular e Cooperativo

Análise da Escola Profissional de Educação para o Desenvolvimento – EPED

Maria João Trindade Zacarias Vicente

Dissertação orientada
pelo Professor Doutor Paulo Farmhouse Alberto e
pelo Professor Luís Miguel Nunes Corujo

Mestrado em Ciências da Documentação e Informação
Área de Especialização: Arquivística

2013

“Informação é tudo aquilo que muda o meu comportamento futuro.

O resto é ruído”

– *Stephen Kanitz* –

"Todo conhecimento inicia-se na imaginação, no sonho;

só depois desce à realidade material

e terrena por meio da lógica"

– *Albert Einstein* –

Índice

Índice de Figuras	5
Índice de Ilustrações	6
Índice de Anexos	7
Dedicatória.....	8
Agradecimentos	9
Resumo	10
Abstract.....	11
Introdução	12
1 Propósito da Investigação – Objetivos gerais e particulares	12
2 Reflexões sobre o Objeto de Pesquisa	16
3 Revisão Literária e Estado da Arte	22
3.3 Teoria Sistémica	22
3.4 Estudos Orgânico-Funcionais	25
3.5 Classificação e Descrição Arquivística	31
3.6 Avaliação de Informação	41
4 Metodologia de Investigação	52
Capítulo I.....	55
1 Organizações: Fundamentações Teóricas.....	55
1.1 Conceito de Organização	55
1.2 Mudança Organizacional	57
1.2.1 Tipos de Mudança	59
1.2.2 Modelos Teóricos sobre a Implementação da Mudança Organizacional	61
1.2.3 Resistência à Mudança	62
1.2.4 As Causas e Fontes da Mudança Organizacional	62
1.2.5 Factores de Resistência à Mudança Organizacional	64
1.2.6 O Papel da Comunicação na Mudança Organizacional	67
1.2.7 Agentes da Mudança	68
1.3 Cultura Organizacional	68
1.4 Abordagem do Desenvolvimento Organizacional	73
1.5 Técnicas de Intervenção Organizacional	74
1.6 Gestão por Objetivos	75
1.7 Reengenharia Organizacional	76
1.7.1 Reengenharia de Processos.....	76
1.7.2 Reengenharia de Funções	77
1.8 A Escola como Organização	78
Capítulo II.....	83
1 Arquivo e Arquivística: Conceitos e Práticas.....	83
1.2 O Arquivo	83
1.2.1 Arquivos das Civilizações Pré-Clássicas.....	84
1.2.2 Arquivos Greco-Romanos	85
1.2.3 Arquivos Medievais.....	87
1.2.4 Arquivos da Idade Moderna	88
1.2.5 Arquivos na Época Contemporânea	88
1.3 A Arquivística.....	90
1.3.1 Evolução Histórica	90
1.4 Arquivos Públicos e Privados	94

1.4.1	Indicadores Internos	101
1.4.2	Indicadores Externos	102
Capítulo III	109
1	A Gestão Documental e a Gestão da Informação	109
1.1	Gestão de Documentos: Conceito e Prática	109
1.2	A Gestão Documental	110
1.2.1	O Recurso Informacional	110
1.2.2	A Normalização na Gestão Documental	115
1.2.3	Registo Documental	122
1.2.4	Organização Física dos Processos Administrativos	134
1.2.5	Diagnóstico e Uniformização Documental	144
1.3	A Gestão da Informação nas Organizações e nas Escolas em Particular	152
1.3.1	Necessidades de Informação	154
1.3.2	Informação e Gestão Escolares numa Perspetiva Sistémica	157
1.3.3	Estrangulamentos frequentes nos Sistemas de Informação	161
Capítulo IV	164
1	A Escola Profissional de Educação para o Desenvolvimento	164
1.1	História Institucional e Enquadramento Legal	164
1.2	Estrutura Organizacional	165
1.2.1	Regulamento Interno	166
1.2.2	Caracterização do Modelo de Gestão	166
1.3	Instrumento de Gestão Documental Utilizado	172
1.3.1	Metodologia Documental Utilizada	172
1.3.2	Resultados da Análise	173
1.4	A Gestão dos Processos Administrativos	180
1.4.1	O Gestor de Processos	182
1.4.2	A Equipa Gestora de Processos	182
1.4.3	Vantagens da Gestão de Processos	186
1.5	Classificação e Avaliação Documental	187
1.5.1	Classificação	187
1.5.2	Avaliação	197
1.5.3	Plano de Classificação com Tabela de Seleção de Documentos	206
Considerações Finais	223
Referências Bibliográficas	227
Monografias e Artigos	227
Anexos	243
Anexo I	Pedido de Autorização à organização objeto de estudo para recolha de análise e estudo da tramitação dos documentos	244
Anexo II	Decretos Lei 26/89 de 21 de janeiro, 4/98, de 8 de janeiro e 70/93 de 10 de março que criaram as escolas profissionais no âmbito não superior	245
Anexo III	Estatutos da COPEFAP – Cooperativa de Ensino, CRL	246
Anexo IV	Organograma e descrição institucional	247
Anexo V	Excerto do Regulamento Interno da EPED – Escola Profissional de Educação para o Desenvolvimento	248

Índice de Figuras

Figure 1 – Vantagens e desvantagens da mudança planeada (Weick, 2000)	60
Figure 2 – Vantagens e desvantagens da mudança não planeada (Weick, 2000)	61
Figure 3 – Estagios característicos do Modelo Organizacional (Lewin, 1951).....	61
Figure 4 – Explicação das Causas Externas da Mudança Organizacional – fonte: elaboração própria.....	64
Figure 5 – Métodos para diminuir a resistência à mudança organizacional (Kotter, 2002)	66
Figure 6 – Reengenharia organizacional – fonte: elaboração própria	76
Figure 7 – Representação do Sistema de Informação Escolar – fonte: elaboração própria	153
Figure 8 – Fluxos de informação na organização escolar - fonte: elaboração própria.....	155
Figure 9 – Tipos de informação que se processam na organização escolar - fonte: elaboração própria	156
Figure 10 – Ilustração do que as pessoas fazem na organização - fonte: elaboração própria	157
Figure 11 – Sistema de processamento da informação - fonte: elaboração própria	158
Figure 12 – <i>Rich picture</i> modelo de escola – fonte: elaboração própria	159
Figure 13 – A escola como sistema complexo – fonte: elaboração própria	161

Índice de Ilustrações

Ilustração 1 – Proposta de estrutura de um manual de arquivo	120
Ilustração 2 – Campos para o registo de documentos	125
Ilustração 3 – Propostas de campos para o registo de entradas e saídas	126
Ilustração 4 – Processo de gestão - fonte: elaboração própria.....	135
Ilustração 5 – Principais níveis de aprendizagem (Guns, 1998).....	137
Ilustração 6 – Processamento de recursos - fonte: elaboração própria.....	139
Ilustração 7 – Mapa de relacionamento - fonte: elaboração própria	140
Ilustração 8 – Principais modelos de processo - fonte: adaptado de Harrington (1993)...	141
Ilustração 9 – Distinção e característica de processos - fonte: adaptado de Harrington (1993)	142
Ilustração 10 – Critérios para o desenho de documentos normalizados.....	152
Ilustração 11 – Oferta formativa da EPED – áreas e cursos ME.....	165
Ilustração 12 – Cursos do Sistema de Aprendizagem – colaboração com o IEFP	165
Ilustração 13 – Organograma institucional.....	166
Ilustração 15 – Vantagens e desvantagens da abordagem funcional.....	171
Ilustração 16 – Processo administrativo – fonte: adaptado de Chavienato (2003, p. 168)	181
Ilustração 17 – Equipa Gestora de Processos - Funcionamento em Rede - fonte: elaboração própria.....	183
Ilustração 18 – Exemplo de uma divisão de tarefas mensais (1 quadrimestre) - fonte: elaboração própria	184
Ilustração 19 – Exemplo de uma divisão de tarefas semanais para o mês de Janeiro	185
Ilustração 20 – Elementos da folha de recolha de dados – fonte: elaboração própria.....	211

Índice de Anexos

Anexo I Pedido de Autorização à organização objeto de estudo para recolha de análise e estudo da tramitação dos documentos.....	244
Anexo II Decretos Lei 26/89 de 21 de janeiro, 4/98, de 8 de janeiro e 70/93 de 10 de março que criaram as escolas profissionais no âmbito não superior	245
Anexo III Estatutos da COPEFAP – Cooperativa de Ensino, CRL	246
Anexo IV Organograma e descrição institucional	247
Anexo V Excerto do Regulamento Interno da EPED – Escola Profissional de Educação para o Desenvolvimento	248

Dedicatória

Em homenagem ao meu pai, que infelizmente, a vida não permitiu que me visse crescer, e que teria orgulho em mim por me ver alcançar este objetivo.

À minha querida mãe, a melhor amiga que esta vida me deu e que me ensinou a ser quem sou, pelo amparo absoluto e valores que continuamente me passou, entre os quais a força para nunca desistir de lutar.

Tributo especialmente ao meu marido António Manuel, que tem sido a minha luz, em especial nestes últimos cinco anos, pelo seu companheirismo, positivismo, entusiasmo e ajuda a todos os níveis, principalmente, por compreender a falta de atenção e de tempo e por cuidar como ninguém do nosso filho. Legítimo que sempre estive a meu lado e que sem ele não teria conseguido chegar ao fim desta dissertação.

Ao meu filho Daniel, o melhor presente de Deus, pequeno em idade mas grande em pensamento, pois soube apoiar e compreender as minhas dificuldades e ausências.

À minha irmã e ao meu sobrinho, que eu adoro de coração, por acreditarem em mim, que Deus os proteja.

Agradecimentos

Aos meus Orientadores e Professores, Prof. Doutor Farmhouse Alberto e Professor e amigo, Luis Miguel Nunes Corujo, agradeço terem aceitado a orientação desta dissertação, todo o apoio e confiança que em mim depositaram. Pela força e coragem que me transmitiram e pelo rigor manifestado no curso deste trabalho, proporcionando-me a regalia de ter cooperado aclarando incertezas, apreensões e anseios com que me deparei ao longo desta lide, por tudo, manifesto o meu mais sincero e profundo reconhecimento.

À Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa, em especial ao secretariado do mestrado pela pronta atenção e disponibilidade.

À Direção da COPEFAP – Cooperativa de Ensino, CRL. pelo incentivo, compreensão e colaboração.

Aos meus amigos e colegas – a todos os que, de uma forma ou de outra, colaboraram para a realização deste trabalho, obrigada!

Resumo

Apresenta-se, sob uma perspectiva sistémica, um estudo orgânico-funcional prévio à análise realizada aos Serviços Administrativos e Arquivo da Escola Profissional de Educação para o Desenvolvimento – EPED e caracterização do seu modelo de gestão, expondo as várias conjecturas do modelo de informação da organização com base nas linhas orientadoras da ISO 15489:2001 (NP 4438-1:2005 e 4438-2:2005), entre outras.

Aborda-se o património documental gerado e a política arquivística em uso e procede-se a uma explanação das responsabilidades departamentais e da administração do modelo de gestão institucional.

A análise realizada, não conjecturando a implementação do sistema integrado de gestão documental, representa uma alavanca refeltida e supõe uma decorrente evolução prática, que envolve toda a organização e se baseia na opção da direção pela adoção de uma política arquivística que permita a gestão contínua da documentação.

Entendeu-se imperativa a realização de uma observação participante no que concerne a estrutura e o funcionamento institucional, determinou-se o caminho que a documentação leva em termos de classificação, selecção e avaliação dos processos documentais, no sentido de poder exhibir soluções e/ou propostas de interferência, designadamente fluxogramas documentais, um plano de classificação com tabela de selecção associada para a gestão dos processos da área funcional dos serviços administrativos e arquivo e recursos humanos, bem como um instrumento adequado de gestão documental e arquivo, devidamente normalizados.

PALAVRAS-CHAVE:

Arquivo; Arquivística; Gestão Documental; Cultura Organizacional; Ciência da Informação; Avaliação; Seleção; Classificação; Serviços Administrativos; Recursos Humanos.

Abstract

This dissertation presents, in a systemic perspective, a study organic and functional investigation led on the Administrative Services and Archive of the institution Escola Profissional de educação para o Desenvolvimento and characterization of its management model, exposing the various conjectures of the information model of this organization, based on the guidelines of ISO 15489:2001 (NP 4438-1:2005 and 4438-2:2005).

It addresses the documentary heritage generated and archival policies in use and proceeds to an explanation of departmental responsibilities and administration of the institutional record management model.

The analysis, does not imply an implementation of an integrated document management, it represents an effort to leverage and supposes an evolution resulting in a practice that involves the entire organization and relies on the choice of direction by adopting a policy that allows the archival management of continuous documentation.

It is considered imperative to conduct a participant observation concerning the structure and institutional functioning, determined the path that leads to the documentation in terms of classification, selection and evaluation, in order to present solutions and / or interference proposals, including documentary flowcharts, a filing plan associated with a selection table to manage the processes related to the functional area, administrative services and archive, as well as those related to human resources. Another important implement would be an appropriate tool for document management and archiving, all following proper normalization.

KEYWORDS:

Archive; Archival Administration; Record Management; Organizational Culture; Information Science; Evaluation; Selection; Classification; Administrative Services; Human Resources.

Introdução

1 Propósito da Investigação – Objetivos gerais e particulares

O presente trabalho tem como objetivo o estudo do sistema de gestão documental da Escola Profissional de Educação para o Desenvolvimento, sendo o tema da dissertação “O Modelo de Gestão Documental no Ensino Particular e Cooperativo: Análise da Escola Profissional de Educação para o Desenvolvimento – EPED”, tendo sido, previamente um pedido de autorização¹ à instituição para elaboração do mesmo que foi, devidamente, deferido pela Direção da mesma.

A escolha do tema surgiu com a necessidade que se tem vindo a experienciar em estruturar a gestão dos documentos administrativos e a prestação de serviços da EPED e de ver o que resta do seu acervo, para que a sua história possa prevalecer e ser conhecida nos anos vindouros.

Que motivações conduziram à escolha do tema “Sistema de Gestão Documental” e por que motivo se escolheu para desenvolvimento do estudo a Escola Profissional de Educação para o Desenvolvimento em particular?

A instituição em análise, na qual não existe um serviço de arquivo, nunca manifestou interesse nem reconheceu as suas vantagens de um serviço dedicado ao arquivo na participação da gestão do processo integrado de informação e potencializador de um projeto inovador e de modernização administrativa, enquanto parte integrante da sua estrutura organizacional.

O estudo que se desenvolveu, insere-se no contexto da gestão e organização da documentação e informação com um intuito que para além de académico, é principalmente uma constatação pessoal e profissional, uma chamada de atenção acerca da incúria com que a instituição em análise tem vindo a gerir o seu património documental e um eventual alerta para os gestores de topo. O propósito será o de motivar os gestores de topo e a equipa de colaboradores da instituição em análise a reconhecerem as vantagens que um serviço de arquivo pode proporcionar à organização no seu todo.

¹ Vide Anexo I

² CHIAVENATO, Idalberto – Administração dos Novos Tempos. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004, p.33.

³ PINTO, Manuela Azevedo; SILVA, Armando Malheiro da – Um modelo sistémico e integral de gestão da informação nas organizações. São Paulo: Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de

Das inúmeras vantagens decorrentes da elaboração e execução de um sistema de gestão documental na qual a informação e documentação produzida são submetidas a um tratamento e controlo adequados, desempenhados por profissionais qualificados, destacam-se a preservação e difusão do património arquivístico – a certeza de que os interesses institucionais estão salvaguardados, salientando-se o auxílio na tomada de decisão.

Ao longo da frequência das principais unidades curriculares do mestrado, percepcionou-se que a gestão dos arquivos administrativos determina a gestão consecutiva e permanente, tanto da informação, como do documento, sendo a adoção de procedimentos e soluções adequadas à realidade coesa da organização um requisito imperativo.

No seio da organização em análise não existe uma política arquivística sustentada, integrada e sistemática. Sendo a falta de sensibilidade e total despreocupação generalizada no que concerne as intervenções no âmbito da gestão documental. A realidade com a qual se contacta permite uma intervenção de raiz, que terá que iniciar, obrigatoriamente, pela sensibilização da gestão de topo, sem a qual não é possível alcançar os objetivos desejados. Existe a necessidade da gestão de topo intervir junto dos restantes colaboradores, no sentido de garantir a execução do projeto.

A análise das reflexões dos autores Fernanda Ribeiro e Armando Silva em – “Perspetivar a avaliação como operação metodológica no âmbito das Ciências da Informação”, permitiu perceber que presentemente ainda permanece uma visão tradicional que persiste no que concerne a Ciência da Documentação, que propõe em particular o estudo do documento divergindo da perspectiva que as Ciências da Informação apresenta e, que se caracteriza por uma visão mais actual e que se propõe, em primeira e última instância a informar.

De há uns anos a esta parte, têm-se vindo a verificar grandes mudanças no paradigma dos serviços de informação e arquivo em geral e as instituições de ensino não fogem a essa regra.

Pretende-se estudar o modelo de gestão documental no ensino e realizar uma análise do caso da Escola Profissional de Educação para o Desenvolvimento, adiante abreviadamente designada como EPED, em particular.

Da execução do regime de organização e gestão dos estabelecimentos de ensino secundário, decorreram transformações na cultura administrativa das escolas do ensino secundário, conduzindo a um desempenho mais eficiente e eficaz dos mesmos. Pretende-se

que o presente trabalho veicule a adoção de preceitos que promovam o desenvolvimento dessa mudança na EPED, no sentido de otimizar a organização dos seus procedimentos administrativos e arquivísticos e, conseqüentemente uma melhor e mais eficiente prestação de serviços à sua comunidade escolar.

Os dados cronográficos são importantes uma vez que estes descrevem a génese das coisas e a sua evolução. Como tal, considera-se de relevância da história das escolas e pertinente que se conheça o caminho que esta instituição percorreu desde a sua criação, à organização que lhe é implícita e que passa pela divulgação da oferta formativa proposta ao longo dos tempos, pelos projectos nos quais a organização esteve envolvida e ainda os recursos humanos que fizeram parte da mesma. Para que possam ser respondidas quaisquer questões relacionadas com a cronologia de uma organização, é importante que existam os devidos registos. É certo, que as pessoas que acompanham a instituição desde a sua criação, reúnem as condições de recurso informacional, no entanto, e em última instância, são os documentos históricos que facultam esse conhecimento. São estes documentos, que assinalam o dia-a-dia da atividade escolar de uma instituição de ensino, que permitem dar a conhecer uma instituição no seu todo.

É importante referir que muitas vezes, a informação sobre a história institucional acaba por se estragar com o tempo ou por estar mal acondicionada, situação em que frequentemente esses documentos têm como destino o “caixote do lixo”, por estarem demasiado estragados, levando a que informações com importância histórica sumam para sempre. À semelhança de qualquer outro tipo de organização, também no caso das instituições escolares é imperativo que se providencie a guarda desses documentos, garantindo que tenham cuidados especiais. Este serviço é, habitualmente, prestado pelos documentalistas ou arquivistas, sendo precisa a cooperação de todos colaboradores da instituição no geral, especialmente daqueles afetos aos serviços administrativos.

A pesquisa realizada permitiu concluir que a temática envolve um âmbito de conhecimento que apresenta escassez de factores essenciais e de publicações específicas.

A organização administrativa das escolas decorrente do cumprimento do regime de organização e gestão administrativa dos estabelecimentos de ensino, que reúne os Dec-Lei n.ºs 18, 19 e 20/2002, de 18 de agosto e a Portaria n.º 550-E/2004, de 21 de maio, resulta em modificações na cultura administrativa, proporcionando um funcionamento mais eficiente e eficaz da mesma.

Objetiva-se com a mostra desta investigação que a gestão de topo da EPED reconheça e adote essa mudança no sentido de melhorar os procedimentos na organização administrativa e assim prestar um melhor e mais eficiente serviço à sua comunidade.

Importa assim perceber se a gestão processual administrativa em prática na EPED corresponde à que a legislação impõe. Será que existe uma diferença significativa entre o que a legislação sugere e o que de fato acontece nos Serviços Administrativos e Arquivo da EPED?

No sentido de garantir a execução dos objetivos do presente estudo, demarcaram-se algumas metas particulares cujo resultado se explana no decorrer da dissertação e que permitem obter uma compreensão completa acerca do modelo de gestão administrativa da organização em análise. Este processo de análise terá o seu início no diagnóstico da situação da instituição do ponto de vista estrutural, orgânico-funcional e arquivístico. A história administrativa e o enquadramento legal da instituição irão permitir conhecer a sua cronologia e conjuntura. Pretende-se dissecar as atribuições e competências, bem como o funcionamento e a diversidade dos recursos institucionais. Far-se-á uma análise da gestão do património documental e da política.

No que importa os objetivos específicos salienta-se a intenção de estudar a estrutura organizacional e pretende-se realizar uma análise da gestão de documentos e apresentação de boas práticas.

Um levantamento dos itinerários da informação e a proposta de plano de classificação e avaliação documental, incluindo a tabela de seleção associada, são tarefas decorrentes dos objetivos específicos que se pretendem trazer à luz na presente dissertação.

2 Reflexões sobre o Objeto de Pesquisa

A tecnologia passou a ser encarada como ferramenta ao serviço do homem e não mais como algo dominador e inacessível que ditava requisitos específicos tanto à estrutura como ao comportamento organizacional, à semelhança do que se passou nas duas eras industriais passadas.

Tendo iniciado no ano de 1990, esta Era caracteriza-se, principalmente, pela constante mudança da qual decorre alguma imprevisibilidade e por tal alguma inconstância e perplexidade.

A Era Informacional evidencia particularidades da globalização como a produtividade, a qualidade, a competitividade e o cliente. Esta Era decorre do impacto que a Tecnologia da Informação (TI) provoca, passando o conhecimento enquanto “nova riqueza” a substituir o capital financeiro, dando lugar ao capital intelectual².

À semelhança do que acontece com a sociedade civil, as organizações deparam-se com mudanças constates, sendo, por vezes, forçadas a aderir, no sentido de transformar a informação em conhecimento a seu benefício. A forma de trabalhar das instituições revolucionou-se com o aparecimento das tecnologias da informação que promoveu, numa âmbito digital inovador e com particularidades muito próprias, um capital significativo de mais-valias. Implícito mantém-se, a integração deste com a subsistência do ambiente tradicional, através do qual o papel veicula.

Presente esta inegável realidade, elevam-se novos desafios para a gestão de documentos/informação ao profissional arquivista e/ou gestor da informação, que se cercam de procedimentos e princípios de essência arquivística e que representam a carência de obtenção de novas competências e valências multidisciplinares de recurso à Diplomática, à Paleografia e a disciplinas como o Direito e as Tecnologias da Informação e Comunicação.

“As organizações deparam-se com desafios que representam nitidamente a competência tecnológica, importando determinação destas em ir mais além, procedendo a uma análise e

² CHIAVENATO, Idalberto – Administração dos Novos Tempos. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004. p.33.

reformulação da estrutura organizacional, dos modelos de gestão, dos processos e recursos organizacionais utilizados e a implícita cultura organizacional”³.

Enquanto sistemas que interagem com o meio envolvente com um impacto determinante no seu progresso, significando um especial precaução na sua análise e um cálculo persistente do seu desenvolvimento. À semelhança do que acontece com os sistemas de arquivo ou de gestão documental, tecnológicos e da qualidade, a análise sistémica, da responsabilidade igualada de todos os agentes envolvidos, sejam gestores de topo ou restantes colaboradores organizacionais, para além dos parceiros estratégicos, fornecedores e clientes, entre outros, deve assentar nas relações estabelecidas entre sistemas e/ou subsistemas estruturados e participantes.

É totalmente errado julgar que investir apenas em meios técnicos, minimiza as carências do funcionamento, cujo princípio se apresenta a uma escala superior e mais intrincada, como a própria cultura da organização. Neste nível colocam-se as instituições voltadas para si mesmas, que represam por desvalorizar estudos introspetivos e extrospectivos que se devem estabelecer com frequência. A mentalidade caracteriza-se por ser particularidade da mudança que é mais difícil de reconhecer, assumir e implementar, ainda que o seu impacto se traduza na sobrevivência e/ou o sucesso da organização.

Em resultado dessa análise, quando fundamentado, pode surgir a necessidade de uma reforma organizacional e a recomendação de um determinado modelo de gestão para a área de negócio da organização. O arquivista deve munir-se de competências no domínio da Ciência da Administração ou da Gestão das organizações, mediante a sua atuação apoiada em aplicações informáticas, com uso de uma linguagem documental controlada, por forma a poder participar ativamente ou pelo menos para poder entender um projeto desta natureza.

“A Organização necessita de uma abordagem que associe, desde a fase de conceção da plataforma tecnológica (...), até à produção, circulação, avaliação, armazenamento, disponibilização e preservação da informação, toda a Organização e os seus processos de negócio, integrando tecnologias (...) e instrumentos (...), áreas de atuação muitas vezes separadas como a Gestão de Documentos e a Gestão de Conteúdos (...), definindo e

³ PINTO, Manuela Azevedo; SILVA, Armando Malheiro da – Um modelo sistémico e integral de gestão da informação nas organizações. São Paulo: Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação, 2005, p.2.

otimizando as regras e o fluxo, (...), de forma a estruturar o potencial que permitirá a uma empresa vender os seus serviços e produtos de forma mais eficiente”⁴.

Constitui-se competência do arquivista, refrescado de conteúdos solidamente digeridos, entre outras, nas áreas do conhecimento referidas, acrescidos de aptidões que se pressupõe serem inatas à sua profissão e ao seu desempenho, promover a conceção e acompanhar a aplicação do sistema de gestão dos documentos concebidos e recebidos pela organização, considerando as fases sugeridas pela Norma Portuguesa 44381-2:2005⁵, doravante também designada por NP, que se distingue como a principal referência para a orientação deste trabalho e como ferramenta de suporte para normalização de conceitos⁶ e procedimentos.

É um facto e consiste num recurso valioso de saber profundo para o funcionamento organizacional que um profissional de arquivo integre os seus recursos humanos, uma vez que o contributo deste se mostra determinante na adaptação de meios e soluções de resposta cabal, às carências apresentadas, independentemente do suporte ou formato do documento. É este o rumo que deve ser delineado e que se intenta apresentar à gestão de topo da EPED, no sentido de afiançar o progresso das atividades acometidas, em proveito da satisfação da comunidade escolar e futuros formandos, que se caracteriza por ser a razão de existência desta instituição.

Nesta linha de pensamento, o papel do profissional de arquivo ou do gestor da informação que, no contexto da modernização administrativa, generalização e desburocratização de processos visando a melhoria constante do desempenho da organização, transcende a tradicional figura do arquivista submerso em papéis velhos e “mofosos”, colocado e esquecido no local mais inóspitos e escondidos da instituição. Importa dissecar cabal e convenientemente este preconceito por forma a desmascarar, valorizar e esclarecer devidamente tanto a comunidade escolar neste caso em particular como no seio da sociedade moderna. A interferência deste profissional na gestão contínua do arquivo, antecipando todas as intervenções arquivísticas que envolvem o documento, independentemente do seu suporte ou formato, desde a criação até à sua eliminação ou

⁴ PINTO, Manuela Azevedo; SILVA, Armando Malheiro da – Um modelo sistémico... p. 4.

⁵ NP 4438-1. 2005. Informação e documentação – Gestão de documentos de arquivo. Parte 1: Princípios Diretores. Caparica: IPQ. NP 4438-2. 2005. Informação e documentação – Gestão de documentos de arquivo. Parte 2: Recomendações de aplicação. Caparica: IPQ.

⁶ Para o uso e definição de conceitos normalizados recorreu-se, também, às seguintes publicações: NP 4041. 2005. Informação e documentação – Terminologia arquivística. Conceitos básicos. Lisboa: IPQ. DICIONÁRIO DE TERMINOLOGIA ARQUIVISTICA. Lisboa: Instituto da Biblioteca Nacional e do Livro, 1993.

conservação permanente, implica sim uma abordagem prospetiva, em vez de uma conspeção retrospectiva sobre a instituição e respetiva atividade. A produção documental, deve, ainda, defrontar-se em ocasiões presentes e futuras, dando despacho para intervenção à do passado ou acumulada que se constitui relevante, mas subsequente.

Detetou-se que os serviços de arquivo apresentam atualmente uma preocupação unificada no investimento em recursos de natureza diversa, no âmbito da preferência de projetos que se concentram no volume da produção documental, junto dos colaboradores, no sentido de anular a barreira entre a gestão administrativa e a função tradicional do arquivista. Assim, as dificuldades do administrativo na gestão dos documentos constituem-se, futuramente, problemas do arquivista ou gestor da informação, enquanto interveniente principal das mudanças organizacionais, que abrange uma dimensão nunca antes alcançada, deitando por terra quaisquer dúvidas infundadas que subsistiam no passado.

Necessariamente, a intervenção do arquivista pressupõe, na cessão fácil e clara de técnicas e métodos tão descomplicados quanto possível, caracterizada por uma relevante constituinte pedagógica, que proporcione garantias ao nível do controlo e da recuperação da informação. Ainda assim é utópico julgar-se possível que o profissional de arquivo pode interceder, isoladamente, em todas as secções produtoras de documentos, sendo que para a gestão dos processos organizacionais já definidos ou redefinidos, seja crucial a existência de uma parceria arquivista/administrativo, cuja cooperação visa a simplificação deste processo.

“Assume particular ênfase, neste aspeto, a teoria da continuidade dos documentos (records continuum), desenvolvida em quatro eixos pelo australiano Frank Upward (1996)⁷, sobre os quais se produzem, reúnem, organizam e tornam acessíveis os documentos. Nesta perspetiva de continuidade, deixa de fazer sentido a oposição entre o documento como prova e o documento como memória”⁸.

A linha de orientação desta intervenção baseia-se na ótica acima exposta que traduz uma coerência de acompanhamento contínuo, integrado e de otimização metódica do sistema, agregando o ciclo de vida do documento, numa série unificada de procedimentos. Louva-se a cooperação para aquisição consensual de técnicas e práticas que promove a solução,

⁷ UPWARD, Frank. Structuring the Records Continuum - Part One: Postcustodial Principles and Properties First published in Archives and Manuscripts, vol. 24, no. 2, 1996, p. 268-285

⁸ SILVA, Carlos Guardado da – prefácio. In ANTÓNIO, Júlio Rafael – op. cit. p. 19.

simplificação e facilitação dos procedimentos dentro da organização. Importa salientar que o importante papel atribuído ao arquivista não legitima uma postura preponderante, seja em relação ao administrativo, ou a qualquer outro colaborador, uma vez que o complemento das partes integrantes de um todo, que é a organização impõe-se e é implícita na chamada abordagem sistémica.

“O instante de criação dos documentos ou o momento em que estes são rececionados dentro da organização inicia o ciclo de vida completo dos documentos, que se entende por gestão documental e se estende até à preservação permanente ou eliminação definitiva, demarcada pela política de avaliação e seleção da documentação”⁹.

A sucessiva realização das intervenções arquivísticas prevê interferências que precedem a própria génese dos documentos. Assim, é imperativo que se reconheça e cumpra uma política de gestão documental, por forma a concretizar as metas definidas pela organização, previamente estabelecidas e decorrentes de um estudo das carências, numa perspetiva que promova e potencie de forma continuada a “reforma” administrativa e o conceito de gestão da qualidade total, difundindo assim a desburocratização, simplificação de processos e de procedimentos e a racionalização de recursos múltiplos, como, materiais, humanos e financeiros.”¹⁰

Enquanto acontecimento determinante para a compreensão e implementação de um sistema de gestão documental no seio organizacional, a declaração de política deve prever “o manifesto político neste âmbito, atribuindo a sua localização estratégica na direção; Atribuição de um valor máximo ao arquivista, com delegação de tarefas e alocação de recursos; A descrição dos planos e procedimentos, incluindo (...) ferramentas do sistema.”¹¹

Prevendo a atribuição de aptidões e obrigações múltiplas, que carecem ser dimensionadas, avaliadas e afinadas constantemente, a gestão documental não se coaduna pois com procedimentos de menor rigor. Para além das atribuições características, cabe ao arquivista ainda a coordenação da equipa de projeto, contexto no qual interferem e/ou pertencem a esta mesma equipa, gestores de topo, chefias intermédias, administradores dos sistemas e

⁹ SILVA, Carlos Guardado da – prefácio. In ANTÓNIO, Júlio Rafael – op. cit. p. 20.

¹⁰ IDEM – Ibidem. p. 20.

¹¹ CRUZ MUNDET, José Ramón – La gestión de documentos en las organizaciones. Madrid: Ediciones Pirámide, 2006. p 89.

colaboradores, que são prossecutores de uma corrente de atividades complementares e dependentes, cujos procedimentos são transversais a toda a estrutura organizacional.

O método de gestão de documentos, obedecidos as datas limite de preservação administrativa legalmente pressupostos ou determinados pela organização, deve combinar o circuito e a transferência de documentos durante as etapas do seu ciclo de vida, ainda que se defenda que a interferência pré-produtiva de documentos que abrange a concepção e uniformização de formulários¹² delineados e produzidos antecipando a recolha dos componentes fundamentais para execução das ações.

Deve ser investigada a soma administrativa e informacional documental e do destino final do mesmo, numa situação de estima e numa escuta prévia dos participantes em cada uma das ações de trabalho levadas a cabo nos serviços administrativos, devendo-se determinar o período que a informação em estudo importa para a administração e decisão dos processos da relativa área de negócio que, deve tramitar para o serviço de arquivo organizacional, enquanto novo responsável pela documentação, quando terminado.

Um sistema de gestão de documentos qualifica-se pela classificação e avaliação de documentos, operações que possibilitam, a reconhecimento e caracterização das séries documentais/processos levantados, sistematicamente, determinando datas limites e destinos referenciados que devem ser condensados e assinalados num plano de classificação e a devida associação de uma tabela de seleção, enquanto instrumento estrutural do mesmo.

As organizações e particularmente os profissionais de arquivo deparam-se, historicamente, com o desafio de assegurar a legitimidade, probidade, fidedignidade e ainda a aplicabilidade da documentação gerada em suporte de papel e/ou digital, que corroboram a conduta e deliberação organizacional, aspetos decisórios para a segurança das especificidades do documento de arquivo, que devem ser tidas em conta pelos sistemas de gestão documental que se caracterizam por uma hibridez reiterada, na medida em que se

¹² Dando primazia à criação de multiusos que cumpram com os requisitos arquivísticos é reduzido, de forma drástica, o número de formulários difusos que circulam na organização, permitindo o controlo, desde do momento da sua produção, dos modelos concebidos, em número mínimo e suficiente, para o cumprimento das atividades que decorrem nos serviços administrativos.

fortalecem e adaptam, separada, cumulativa ou intrincadamente, tanto ao ambiente tradicional como ao digital¹³, encontram-se entre outros, refletidos na NP 4438-1-2:2005.

3 Revisão Literária e Estado da Arte

Na elaboração de qualquer estudo é essencial que se proceda a um levantamento informacional sobre o “estado da arte” da área científica sobre a qual se pretende escrever, sendo a revisão da literatura indispensáveis também para a elaboração do presente projeto, ou seja, os estudos que foram efetuados referentes a esta matéria e o estado do conhecimento sobre a mesma até hoje, tendo em conta que conjeturam o reconhecimento da literatura fundamental sobre a objeto em análise.

Assim, procedeu-se a múltiplas investigações bibliográficas imprescindíveis ao projeto e estabelecimento do mesmo, sendo neste sentido que se explana o resultado do trabalho realizado no presente capítulo, por forma a alcançar o propósito que consiste na argumentação teórica das delimitações que se pretendem conseguir, previamente instituídas na parte introdutória deste trabalho.

Realizou-se uma distribuição por pontos devidamente numerada, no sentido de otimizar a organização da revisão literária e estado da arte, correspondendo cada ponto a uma área particular do saber desenvolvida no presente estudo, que envolvem a Teoria Sistémica, Estudos Orgânico-Funcionais, Classificação e Descrição Arquivística e, por fim, a Avaliação da Informação.

3.3 Teoria Sistémica

Decorrente da revisão literária efetuada percebeu-se a importância da Teoria Sistémica no contexto do que se delineou como meta deste trabalho, que se fundamenta seguidamente.

Sendo o campo organizacional aquele no qual se encontram contrastes consideráveis no que concerne a Arquivística Tradicional e os Sistemas de Documentação e Informação que se conhecem na atualidade e considerando-se a Teoria Sistémica de resoluta importância em termos teóricos e por tal pilar e suporte desta pesquisa.

¹³ Sobre estes e outros assuntos relacionados consulte o seguinte estudo que consta da bibliografia: CONSELHO INTERNACIONAL DE ARQUIVOS – Documentos de arquivo eletrónico: manual para arquivistas. Lisboa: ICA, 2005. [Consult. 10 agosto 2013]. Disponível em WWW: <URL:http://www.dgarq.gov.pt/files/2008/10/ica_estudo16.pdf>.

Pretende-se analisar o arquivo e o método de procedimentos administrativos da Escola Profissional de Educação objetivando-se neste trabalho uma avaliação fundamentada, desejando-se expor a sua otimização à gestão de topo.

Apresenta-se como referência a obra “Um Modelo Sistémico e Integral de Gestão da Informação nas Organizações”, de M. Pinto e A. Silva, 2005¹⁴, enquanto base teórica no enquadramento da utilização do Modelo Sistémico e que se considera imprescindível no que concerne a Teoria Sistémica.

Na ótica destes autores, “a presente informação tem como objetivo fundamental a apresentação de um novo Modelo de Gestão de Informação, decorrente da extensa pesquisa e reflexão levadas a cabo em torno das tradicionais áreas da Biblioteconomia e Arquivos, das suas práticas e conjecturas teóricas, bem como do afastamento gradual da “gestão documental” face aos “arquivos”, testemunhada ao longo do Século XX. O presente modelo, visa auxiliar as organizações nas respostas aos desafios resultantes da expansão da Sociedade da Informação, apoia-se numa conceção sistémica, holística e intrincada, encontrando a sua justificação ontológica e epistemológica na Ciência da Informação”.

Em grande parte, esta sustentação no pensamento sistémico fundamenta-se nos desafios constantes da Sociedade da Informação com que as organizações se deparam diariamente. É uma característica constatada que a evolução organizacional decorre da eficiente e eficaz aplicação do recurso informacional e da devida habilidade de armazenamento e recuperação do mesmo, projetando assim os cuidados na informação, nas plataformas tecnológicas que apoiam a sua produção, armazenamento e comunicação, bem como nas fortes mudanças que se demandam às entidades singulares ou coletivas, públicas ou privadas, cujo funcionamento se enquadram neste âmbito em particular.

As organizações são constantemente confrontadas com exigências de “equipamento tecnológico” facto espelhado no artigo de Manuela Pinto¹⁵, às quais se demanda uma visão futurista e que acarreta uma consideração da estrutura organizacional, dos modelos de gestão, dos processos organizacionais, dos recursos utilizados e da própria cultura

¹⁴ PINTO, Maria Manuela Gomes Azevedo; SILVA, Armando Malheiro da – Um modelo sistémico e integral de gestão da informação nas organizações. In CONTESI-INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS AND TECHNOLOGY MANAGEMENT, 2, São Paulo, 2005. S. Paulo: Universidade de S. Paulo, 2005.

¹⁵ IDEM – Ibidem. p. 66-77.

organizacional. Esta meta constitui a “concepção de um modelo de desenvolvimento social e económico no qual a obtenção, o armazenamento, processamento, valorização, transmissão, distribuição e disseminação de informação que geram saber e levam à satisfação das carências dos cidadãos e das organizações, decorrente das novas tecnologias da informação e comunicação, executam um papel central na atividade económica, na criação de riqueza, na aceção da qualidade de vida dos cidadãos, bem como das suas práticas culturais”.

Nesta ocasião, surgiu lúcida para os autores a noção de que cada cultura e cada organização teria que descobrir o seu próprio modelo, com base num integrado comum de princípios: o papel fulcral das tecnologias de informação e comunicação e da inovação, a informação/conhecimento enquanto matéria-prima, a noção de que o valor acrescentado estaria mais no processo do que no produto.

Na perspetiva da caracterização teórico-prática do modelo, evidenciam-se as ponderações presentes na comunicação em questão que se referem a duas apostas passíveis de aparecer e que ocorreriam pelo Mundo, uma menos demarcada em Portugal: “a aproximação do Documentalismo descendente de Otlet e da Gestão Documental, sucessora do Records Management, às metodologias práticas e aplicações inovadoras da Informática/Gestão/Ciências da Administração; e a moção teórico-prática de uma Ciência de Informação. (Silva; Ribeiro, 2002)¹⁶, pilar demarcador e inspirador do Modelo Sistemico e Integral de Informação Ativa e Permanente – SI integral...”.

Salientam-se os conjecturas epistemológicas essenciais que, com base em traços elementares do paradigma decorrente, denominado pós-custodial, que se caracteriza por ser ativo, informacional e científico (Silva, 2005)¹⁷, aqui destacadas e consideradas marcantes para a contextualização deste modelo sistémico, designadamente: o conceito estático e similar de documento é dependente da concepção operatória de Informação; Piero Mella define o conceito de Sistema, na aplicação filosófico-sociológica: “não é uma organização, mas detém ou agrega uma contextura estável que ostenta uma corrente de estados no tempo e não subsiste na verdade mas é criado como tal por qualquer observador que conceda aceção aos estados ou às situações, adotados por uma estrutura” e da doutrina sistémica ao fenómeno e processo info-comunicacional; um sistema de informação integral

¹⁶ SILVA, Armando Malheiro da; RIBEIRO, Fernanda. Das "ciências" documentais à ciência da informação: ensaio epistemológico para um novo modelo curricular. Porto: Edições Afrontamento, 2002.

¹⁷ IDEM – Ibidem. p. 27-65.

decorrente da conexão transdisciplinar; um sistema de informação que acarreta uma abordagem especial a nível organizacional; um sistema de informação ativa e constante e que exija a adoção de uma operação metodológica inscrita no Método Quadripolar da Ciência da Informação proposta por Silva e Ribeiro (2002)¹⁸, incorporando o capital simbólico da Memória Organizacional e Institucional.

3.4 Estudos Orgânico-Funcionais

Importa dar a conhecer, mantendo a atenção no patamar da Teoria Sistémica, a bibliografia, baseada em casos de estudo, que suportam na teoria a relevância que se impõe num estudo orgânico-funcional, e que se expõe como constituinte essencial se entender o sistema de informação num todo.

O estudo orgânico-funcional constitui-se de capital importância para se conhecer o contexto de produção e uso da informação em qualquer organização. Os manuais de Arquivística mais conhecidos, como são os casos dos de Herrera Heredia, Antonio Ángel Rodriguez, Luis Piazzali e Aurelio Tanodi, por exemplo, exibem uma ótica bastante tradicional, destacando, particularmente, a história das instituições e não tanto à percepção do sistema de informação na sua constituinte orgânico-funcional, ainda que autores como Carol Couture, da “escola” canadiana, realce a importância deste tipo de estudos.

Em Portugal, todavia, uma nova perspectiva da Arquivística, materializada no livro de Armando Malheiro e outros autores, como Maria Manuela Gomes de Azevedo Pinto e Fernanda Ribeiro, tem vindo a influir no progresso de diversos estudos de caso, que se revelaram de grande préstimo para a concretização deste projeto de trabalho.

No importa aos estudos de caso propriamente ditos, numa linha temporal, é indispensável que se reconheça, desde já, o Estudo Orgânico Funcional da Escola Profissional Cândido Guerreiro, que constitui um modelo de análise para fundamentar o conhecimento do Sistema de Informação Arquivo. Este estudo orgânico-funcional da autoria de Mónica João Reis Gonçalves¹⁹, é um particular modelo da importância de uma investigação deste nível para a observação de um sistema de informação arquivo em qualquer instituição.

¹⁸ IDEM – Ibidem. p. 79-121.

¹⁹ GONÇALVES, Mónica João Reis – Estudo de caso do Centro Novas Oportunidades da Escola Profissional Cândido Guerreiro. Trabalho de projecto de mestrado. Ciências da Educação. Universidade de Lisboa, Instituto de Educação, 2011.

A obra aborda conjecturas teóricas e metodológicas de interesse, que começam, desde logo, pelo estudo do arquivo numa perspetiva sistémica. Neste escalão, fortalece-se a importância deste tipo de estudo previamente abordado, “A pertinência de um estudo orgânico-funcional na dinâmica da investigação arquivística entende-se nitidamente a partir da aceção de arquivo, manifestada com base em teorias e modelos de pesquisa empregáveis ao âmbito científico da Informação, particularmente a teoria sistémica, utilizada como “instrumento” conceptual, interpretativo de uma realidade objectivável e cognoscível cientificamente”.

Estabelece-se assim, que um estudo orgânico-funcional, baseado na teoria sistémica é indispensável na aceção que se entende atualmente de arquivo, deve ser empregue na aceção de factos que, sendo objetiva, é passível de ser dissecada e analisada com o rigor devido exigido a um estudo de caso, a este nível.

É importante referir ainda, por se tratar de um aspeto fulcral no sentido de se entender e de se tomar conhecimento da considerável mudança ocorrida na Sociedade da Informação nos últimos tempos, que consiste no progresso social, económico e tecnológico e, que se apresenta mais vincada nas últimas décadas, que levou a alterações na sociedade industrial e industrializada da nossa atualidade.

No que concerne a abordagem sistémica decorrente da informação e, por conseguinte, do arquivo, erige-se no campo da teoria, tendo em conta se percebe e define arquivo à luz da teoria sistémica, enquanto “sistema semi-fechado de informação social concretizada em qualquer tipo de suporte, configurado por dois agentes primários – a estrutura ou natureza orgânica e o serviço/uso que se traduz na natureza funcional, à qual se agrega um terceiro – a memória – incluído nos anteriores”. A autora refere ainda, que desta aceção importa conservar a noção de que o estudo de qualquer arquivo em termos orgânicos e funcionais é imprescindível, correndo-se contrariamente o risco de não se tornar compreensível o sistema de informação em todas as suas vertentes. Partindo do princípio racional que a informação arquivística é concebida e acumulada, no seio organizacional, numa conjuntura orgânica, mais ou menos intrincada, importa identificar que se leve a cabo um estudo orgânico-funcional. No que alude a caracterização do arquivo, destaca-se a estrutura orgânica, a função serviço/uso e a memória – factores que possibilitam identificá-lo como sistema de informação, integrando, em termos de pesquisa, agentes essenciais para a

percepção do sistema de informação, enquadrando, de uma forma global, todo e qualquer estudo que seja executado com suporte neste contexto.

A autora define três tipos de arquivos, decorrentes da congregação dos agentes previamente expostos, que são:

- A estrutura orgânica – arquivos unicelulares e arquivos pluricelulares;
- O serviço/uso – arquivos centralizados e arquivos descentralizados;
- O factor memória/recuperação – arquivos ativos ou arquivos desativados, situação que corresponde à atividade, ou não, da respetiva entidade geradora.

Considera-se ainda marcante a vantagem de uma representação gráfica, mediante a apresentação de um organograma organizacional de modo sistemáticocronológico, que permite representar os órgãos e departamentos da instituição, que se julga útil em qualquer estudo orgânico-funcional.

Finalmente identificou-se, no campo de estudo orgânico-funcional, no desenvolvimento, um parâmetro que se entende de sublime relevância num estudo deste nível, sincrónico com a interpretação da estrutura orgânica de uma forma cronológica, designadamente, o facto de a estrutura orgânico-funcional da organização ter sofrido transformações ao longo do tempo que não devem ser desconsideradas, sob pena de não se poder perceber, a organicidade do sistema de informação de arquivo, na sua globalidade.

Para além do exemplo explanado sobre o estudo orgânico-funcional da Escola Profissional Cândido Guerreiro, gostaria-se de se referir também o artigo publicado por Maria Manuela Pinto, que versa sobre um estudo de caso no âmbito da Administração Pública. A autora aborda, no seu trabalho, a diversidade e complexidade dos sistemas de informação municipais, bem como os desafios colocados à Administração Pública visando a sua absoluta incorporação na Sociedade de Informação e da modificação das realidades e culturas organizacionais, que envolvem um novo posicionamento do profissional da informação, estruturador e gestor do sistema de informação, numa ótica retrospectiva e prospetiva, integrada e transversal a toda a organização.

A autora destaca um ponto substancial no contexto deste projeto, quando relata que “É todo um modelo de crescimento social e económico, reconhecido no conceito operatório da Sociedade da Informação, sendo a constituinte da informação e do saber cumpridor de um papel essencial em todos os tipos de atividade humana, decorrente do progresso da

tecnologia digital, e da Internet em particular, incitando a novas formas de organização da economia e da sociedade, de geração de riqueza e de satisfação das necessidades dos cidadãos e das organizações”. É ainda demonstrado a indiscutibilidade, no início deste percurso, do papel central cumprido pelas Tecnologias de Informação e Comunicação, tendo em conta que se elevariam questões ligadas à estrutura organizacional, à reconversão dos métodos de gestão, funcionamento, registo e comunicação, à racionalização e optimização de procedimentos e ao relacionamento com os cidadãos e demais agentes, que estavam agora estimulados e determinados a participar numa administração que se pretendia desburocratizada, aberta e clara.

Das ideias apresentadas subsiste que é de facto a alteração destas realidades e culturas organizacionais que determinará a total integração na Sociedade da Informação previamente aludida.

No escopo da contextualização teórica deste projeto, o papel que a informação, enquanto fenómeno e processo, arroga nos vários planos de ação não é ignorado e, a Informação é, de facto, exibida como o constituinte caracterizador da nossa Sociedade, sendo resultado da ação humana em Sociedade, na medida em que espelha as condições estruturais, quer políticas, técnicas, económicas, ou culturais, nas quais essa ação se fortalece, objetivando a concretização dos diversos objetivos.

No que concerne o projeto propriamente dito, salientam-se a adoção de um modelo científico-informacional, determinado pela informação social enquanto objeto de estudo; o recurso à Teoria Sistémica como “instrumento” interpretativa/explicativa do fenómeno “informação”; a aplicação de um método de investigação e a assunção do arquivo enquanto sistema semi-fechado de informação social, viabilizaram o contorno das tradicionais funções conferidas a Arquivos, Bibliotecas, e Centros de Documentação – recolher, armazenar, recuperar – e, posteriormente, mostrar a estrutura organizacional e os agentes que dirijam, manipulam e controlam a informação, numa ótica previamente relatada como retrospectiva e prospetiva, integrada e transversal da organização no seu todo, caracterizando um novo contexto do profissional da informação.

Assumiui-se o conceito de Sistema de Informação não só na ótica tecnológica, mas também na perspetiva organizacional e informacional, assente no domínio da Ciência da Informação e integrando uma das principais conjeturas teóricas deste projeto – “Gestão Integrada do Sistema de Informação de Arquivo”.

Adotou-se, em termos práticos, a classificação proposta por Mella que viabilizou a caracterização do sistema como organizado, do tipo semi-fechado, cuja unidade obedecia, à estrutura produtora e, principalmente, à organização estrutural, a qual se complexificou no decorrer dos anos, adotando, então, a forma de um sistema pluricelular ativo, no qual o controlo da informação se processa de forma descentralizada. Assinala-se que a primeira medida tomada balizava a reolha e inventário da documentação acumulada nos serviços, e, paralelamente, resultando na renovação dos equipamentos informáticos existentes, com o apoio de consultores especializados, criando-se desta forma uma nova rede de comunicações. Gerou-se então um grupo de trabalho que desenvolveu o portal da organização na Internet e adotou-se o correio eletrónico e a digitalização dos documentos como um meio mais eficiente e eficaz de circulação e acesso à informação, registada na altura em novos suportes informacionais. Com a concepção da estrutura de *BackOffice*, apoiada no emprego das tecnologias da informação e comunicação, garantiram-se as conjunturas necessárias para passar à renovação do formato tradicional de atendimento ao público.

Finalmente, no sentido da promoção e gestão da mudança e da modernização administrativa, foram adotados, como alusão a autora, em cada uma das fases, técnicas de auto-avaliação a fim de detetar pontos fortes e fracos do projeto e redefinir estratégias, se tal fosse necessário.

Acerca do caso de estudo previamente identificado, destaca-se ainda outro artigo da mesma autora publicado, em 2005, “Uma Era, uma Visão, um Paradigma: da teoria à prática”, que abarca um conjunto de pressupostos teóricos que se enquadram nesta conjuntura de casos de estudo aqui referenciados.

Maria Manuela Pinto identifica no que concerne a Gestão de Informação, uma citação de muito estimulante de Chun Wei Choo²⁰: “uma organização aprende se, através do seu processamento de informação, é modificado o campo dos seus potenciais procedimentos. Sendo o objetivo principal da gestão de informação deverão ser utilizados recursos de informação e aptidões de informação por forma a promover a aprendizagem e adaptação da organização ao seu meio ambiente em mudança”. Partindo desta aceção, a autora refere que o real desafio colocado às organizações é, assim, muito mais abrangente, implica o

²⁰ CHOO, Chun Wei - "The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions," 2nd edition. New York: Oxford University Press, 2006.

reequacionamento da estrutura organizacional, dos modelos de gestão, dos processos organizacionais, dos recursos usados e, por fim, da própria cultura organizacional.

Na sua abordagem referente ao âmbito da Ciência da Informação propriamente dito, a perspectiva defendida pela autora é que cada organização deve procurar desenvolver o seu próprio modelo de gestão de informação, com base num conjunto de princípios, como:

- a informação como matéria-prima;
- a ideia de que o valor acrescentado está mais no processo do que no produto/serviço, não ignorando a complexidade, dinamismo e continuidade que o caracterizam;
- o papel de destaque das tecnologias de informação e comunicação; e
- a inovação.

De acordo com a sua doutrina, “é essencial que exista um modelo que se reporte a um ciclo que vai desde a fase de conceção da plataforma tecnológica, até à produção, circulação, avaliação, armazenamento, disponibilização e preservação da informação, abarcando toda a Organização e os seus processos de negócio...”.

Considera-se também importante aludir sobre um estudo sistémico de um arquivo empresarial da autoria de Daniela Teixeira Fernandes²¹, que expõe, acentuando as palavras de Armando Malheiro no preâmbulo deste estudo, uma “aplicação monográfica, paciente e rigorosa, da teoria sistémica, à semelhança do que propõe o primeiro volume de Arquivística: teoria e prática de uma ciência da informação. Consiste num estudo de caso com as delimitações epistemológicas próprias a este tipo de estudo, ainda que constitua um modelo irrefutável da posição teórico-metodológica do arquivista-cientista da informação”.

Este trabalho caracteriza-se por ser mais do que um registo, na medida em que, “busca ser uma observação orgânica e funcional do Sistema de Informação e Arquivo de uma organização particular, rdecorrentes de trabalhos, elaborados a este nível”. As linhas de orientação basilares e objetivos passam, no fundo pelo domínio profundo, pela orgânica e funções da entidade produtora, por outras palavras, pela compreensão de como, onde e porquê foi gerada a informação que iria subsistir ao longo do tempo, concebendo a memória, ativa e passiva, da mesma.

²¹ FERNANDES, Daniela Teixeira – Pedra a pedra : estudo sistémico de um arquivo empresarial. Lisboa: Gabinete de Estudos a&b, 2004. ISBN 972-98827-2-X.10

Procedeu-se a uma análise da totalidade da documentação existente que serviu de base para a caracterização do sistema de informação, tendo o lançamento de bases para a construção de um Sistema de Gestão Integrada de Informação, sido objetivo deste trabalho, no qual processo de avaliação e seleção documental é compreendido como uma operação metodológica. Por um lado, esta intervenção possibilitou em primeira instância, demarcar que a documentação devia ser conservada definitivamente, estabelecendo-se prazos para a reserva interina daquela cuja eliminação não se previsse de imediato, por outro, visou, numa fase posterior, a elaboração de uma ferramenta de apoio permanente à entidade produtora, em virtude de avaliação ser uma operação permanente.

3.5 Classificação e Descrição Arquivística

No seguimento da apresentação de obras e artigos que destaca-se a relevância de um estudo orgânico-funcional num projeto deste âmbito, é marcante centralizar a atenção nas questões de meta-informação, isto é, abordar o âmbito da Classificação e Descrição.

A abordagem a estas questões é basilar depois de efetuado o estudo orgânico e funcional, tendo em conta que é com base nesta investigação que se irá realizar a classificação dos documentos representativa da informação. Prévio à revisão bibliográfica, importa referir que tive algumas dificuldades no estudo teórico das classificações, uma vez que, apesar de existirem muitos tipos de classificação, a maior parte são de assuntos e não representam as estruturas orgânico-funcionais.

Numa ordem cronológica, entendeu-se começar pela abordagem do Manual de Arquivística publicado por Antonia Heredia Herrera, em 1988, considerado como obra de referência no que à Arquivística diz respeito, não obstante, claro, a implícita visão tradicional.

A autora demonstrou a sua preocupação em publicar este manual nessa altura, tendo referido na introdução ao mesmo, a existência de um vazio bibliográfico, presente no seu país, de uma obra geral de síntese sobre Arquivística, contrária à riqueza relativa de manuais segmentários e de artigos recentes existentes sobre a teoria arquivística, e que careciam da sua incorporação e assimilação. Na presença das várias divisões e denominações que a Arquivística gozava na altura, a autora optou por uma – a “Archivística General” – caracterizando-a como disciplina particular e própria dos arquivistas, integrante de todos os princípios, normas e aplicações que um profissional em

qualquer arquivo iria praticar inevitavelmente. Este manual preocupava-se, então, exclusivamente, com esta Arquivística Geral de que fala a autora.

Nesta perspectiva, abordando-se no seguimento questões relativas à Classificação presentes no manual, reforça-se a ideia da autora, uma vez que a principal função do arquivista é a de simplificar o acesso aos documentos feito a partir de ferramentas de descrição, que demandam uma antecedente classificação e ordenação, sendo evidente a relevância basilar das atividades e operações que as ocupam. Por outro lado, não persistem dúvidas de que um arquivo desorganizado, que carece de uma classificação e ordenação, não promove a conservação dos documentos. É neste sentido que se concentram atenções, pois a razão deste projeto brotou da desorganização do arquivo da organização em estudo, que não apresenta qualquer tipo de ordenação e classificação, a não ser uma identificação mínima de conteúdos, que não se coaduna com as exigências às quais uma instituição deste nível deve responder.

Também não persistem dúvidas de que é este tipo de ordenação, ausente nesta que enfrenta este problema na Sociedade de Informação da atualidade, que reduzirá, em grande parte, os problemas de preservação da documentação, além de que possibilitará incontestavelmente simplificar o controlo por parte do profissional de arquivo, ou seja, e enquadrando com a Ciência da Informação, o profissional, gestor da informação.

Classificar é entendido como a ação de ordenar ou dispor por classes, ainda assim, precedentemente não se considerava consensual que ordenação e classificação enquanto operações distintas. O professor Tanodi, é referenciado como resolutor da aparente distinção entre estas duas operações, na medida em que afirmou que a ordenação seria a atividade de pôr em ordem os documentos e acrescentou que *“el método principal, fundamental, de ordenar los documentos es su buena clasificación (...) clasificar significa ordenar por clases”*. Conclui-se, deste ponto de vista que a ordenação e a classificação estão inteiramente ligadas sendo que uma boa classificação requer naturalmente um bom sistema de ordenação dos documentos, adicionado que classificar é nada mais, nada menos, do que ordenar por classes.

A autora Heredia Herrera destaca também a obra de Marcelo Nuñez Cepeda, na qual este afirma que as operações basilares a praticar nos arquivos, para que os seus fundos fossem bem ordenados, se caracterizavam pela classificação e a conseqüente catalogação. Não se trata, da ordenação como uma operação indeterminada, com particularidades e métodos

exclusivos, mas de um resultado da classificação. Ainda assim, na perspectiva da autora, classificação e ordenação devem ser abordadas com uma total distinção, que entende que, “classificar é separar ou dividir um conjunto de elementos estabelecendo classes ou grupos enquanto que ordenar, passa por unir todos os elementos de cada grupo seguindo uma ordem, que pode ser cronológica, alfabética, de tamanho ou até numérica, dependendo do conteúdo dos documentos”.

O capítulo respeitante à classificação de fundos, da monografia de Heredia Herrera, evidencia que cada grupo e classe é único e distinto de todos os outros, com as suas particularidades exclusivas que o distinguem dos outros, considerando esta que todos estes grupos e classes devem fazer parte de uma estrutura geral, sendo que cada grupo é suscetível, por sua vez, de subdivisões, conceito que vai ao encontro da afirmação de Schellenberg, que entende que “a classificação diz respeito à organização de todos os documentos de acordo com um plano elaborado que permita a sua disponibilização para uso corrente”.

Heredia Herrera evidencia um ponto considerado pertinente para a orientação deste trabalho, quando entende que é relevante que seja conservada a sistematização dada pelo organismo produtor, isto é, sector orgânico produtor de informação, tanto na documentação obsoleta como na atual. Portanto, a classificação deve ser composta de acordo com os grupos decorrentes das atividades e atribuições da instituição de onde provêm os documentos. Resumindo, quando se considerar o estudo do arquivo, deve-se considerar a estrutura dos sectores orgânicos geradores de informação perpetivando os fins de utilização da documentação a nível administrativo, jurídico e científico. Nesta linha de orientação encaixa-se a relevância, do estudo orgânico-funcional, que possibilita avançar para a classificação e descrição, espelhando o funcionamento e a organização da instituição em termos de sectores orgânicos produtores de informação produzida por estes.

Aborda-se a concretização dessa classificação em quadros de classificação, também no sentido em que é essencial proceder-se à sistematização de cada fundo nas suas secções e séries documentais. Este tipo de formalização, enquanto profissional de informação e não obstante este manual possuir uma visão tradicional, tem toda a lógica no sentido em que permite constituir uma marcante ferramenta de controlo arquivístico e, numa fase posterior, poder ser integrado num processo de digitalização e desmaterialização de processos, de acordo com o referido pela autora, “*delimitadas las series hay que saber qué*

lugar han ocupado y ocupan dentro de la formación, evolución y gestión de cada institución”, afirmação que vem justificar o anteriormente dito, do ponto de vista do controlo arquivístico, tendo em conta que é justamente por se saber o lugar que as séries documentais preenchem no seio da estrutura orgânico-funcional da instituição, que se pode mais tarde recuperar a informação presente nos documentos.

Epilogando a abordagem do manual da autora, e no que diz respeito à descrição propriamente dita, refere-se o trabalho de Theodore Schellenberg que insere o conceito de descrição enquanto tarefa particular que abrange as diferentes e variadas ações do arquivista na elaboração de ferramentas facilitadoras do acesso aos fundos em geral e aos documentos em particular. Rematando a ideia prévia, a autora refere que a descrição documental compreende, para além do estudo dos documentos, dos seus tipos, do seu conteúdo e dos seus caracteres internos e externos, também os dados para a sua localização. No fundo, a descrição é o meio utilizado pelo arquivista para obter a informação que se encontra presente nos documentos e “oferecê-la” aos seus interessados, no sentido de o conseguir, a descrição tem de ser exata, suficiente e oportuna.

Em 1995, Antonio Ángel Ruiz Rodriguez publica a obra “Manual de Archivística” que destaca uma mudança importante na conceção de Arquivo, conceção que, segundo ele, sofreu uma mudança significativa a partir da segunda metade dos anos oitenta. Refere o seguinte: *“En esas fechas fueron muchos los usuarios del archivo e investigadores en Archivística que plantearon un “nuevo” archivo que reclamaba un “nuevo” archivero. Quizá este espíritu renovador significaba el reconocimiento de las funciones que siempre se habían realizado en el archivo y que, a partir de ese momento, recibieron un justo apoyo”*. É clara, a reflexão do autor sobre o facto de muitos dos utilizadores dos arquivos convencionais e investigadores terem começado a renovar as suas visões na direção de um novo tipo de arquivo, que implicaria consequentemente um novo tipo de arquivista e, talvez por isso, estaríamos perante um reconhecimento das funções que sempre foram levadas a cabo num arquivo e que, a partir desse momento, receberem um justo apoio. De acordo com a afirmação do autor, peritos destacados pela sua dupla formação em Archivística e Informática capacitaram e viram com mais clareza este progresso que envolve a existência de um gestor de informação em detrimento do arquivista convencional.

Ainda sobre esta evolução, e fruto da automatização do arquivo, encontra-se por parte do autor, uma referência bastante positiva ao papel dos investigadores canadianos, particularmente no que concerne, particularmente, a integração do arquivo com os restantes centros de informação, aliada a um respeito preciso pelas características de cada centro de informação: *“La automatización del archivo há sido un factor importante para ver outro aspeto como es la integración del archivo com el resto de los centros de información, dando por supuesto el respeto a las características de cada centro. En esta tendência reconocemos un notable esfuerzo de los investigadores canadenses”*. O autor conclui, assim, a sua nota de introdução, declarando que a noção de incorporação madurou em dois âmbitos: a integração interna, que entende o arquivo como um centro de gestão de documentos e o arquivista como um especialista indispensável em toda a formação documental; e a integração externa, decorrente da recíproca colaboração entre os distintos centros de informação, na qual o arquivo se assume como um elemento original, que é desaproveitado na maioria dos casos.

No que concerne à questão da descrição documental propriamente dita, o manual apresenta algumas definições, aceções e ideias ligadas às tipologias documentais e à elaboração de um quadro de classificação, que se julgam de extrema importância, para o presente projeto e para se perceber a importância que uma descrição documental assume quando se fala em em difusão de informação.

Principiando nas tipologias documentais, uma vez que será marcante, no advento da identificação das séries documentais, ter uma ideia clara do tipo de documento presente em cada uma dessas séries, o autor sublinha que *“La tipologia documental estudia y analiza los distintos tipos de documentos que conformarán las series; por tanto, también estudia y analiza las series documentales”*. Persiste a noção de que a tipologia documental considera os diversos tipos de documentos que compõem a série e, como tal, também diz respeito às próprias séries documentais. O autor é claro quando alude que existem tantos documentos como o número de funções executadas por uma administração, instituição ou pessoa física ou jurídica, todavia, nunca foi estabelecida uma normativa sobre a definição das tipologias documentais. Na sua ótica, deve-se ainda ter presente que não é a mesma coisa elaborar um quadro de classificação para o arquivo e um sistema de classificação para a informação que provém dos documentos presentes em cada fundo. No caso prévio vai-se ao encontro de uma vertente propriamente arquivística, e, no segundo caso encontra-se amplo campo das linguagens documentais.

Ainda referente à descrição documental, antes de versar sobre o quadro de classificação, considera-se relevante fazer referência à menção que o autor faz no que diz respeito ao recenseamento da documentação presente nos arquivos. É pois relevante dar a conhecer a ótica do autor acerca do recenseamento e suas características enquanto ferramenta auxiliar de descrição de acordo com a qual a relevância que o recenseamento representa para a Arquivística, o autor entende que *“por un lado es indispensable para conocer los fondos de um archivo o de vários com vistas a futuras planificaciones; por otro, es um primer elemento de información general para el usuário”*. Pelo que, se define como um componente imprescindível para se dominar os fundos de um arquivo ou de vários, tendo em vista futuras planificações, e é, também, entendido como um primeiro elemento de informação geral para o utilizador, existindo várias carizes que evidenciam, de acordo com o autor, o valor dos recenseamentos:

- A elaboração de um recenseamento é a primeira tarefa a realizar quando se pretende criar ou reorganizar um depósito de arquivo;
- O profissional deve conhecer o funcionamento da instituição, seus órgãos, atividades, funções e os documentos que são resultado destas atividades e funções e saber que séries documentais são próprias de cada unidade administrativa e que quantidade de informação se gera anualmente em cada secção da instituição, a vigência administrativa dos documentos, a sua assiduidade em termos de consulta por parte dos administradores e administrados, etc., com a finalidade de programar uma atuação eficiente do arquivo;
- São indispensáveis para conseguir uma política coerente em matéria arquivística;
- Possibilitam conhecer o estado dos depósitos e centros de arquivo em distintos pontos de vista: condições físicas do acervo, descrição sumária dos documentos e das séries documentais, instrumentos de descrição, documentação eliminada, publicações, empréstimos, cópias, certificações, etc.
- Decorrente, obtem-se a informação necessária para: poder localizar a documentação no depósito; a sua organização dentro da instituição (constituente do quadro de classificação) e localização no tempo (datas); denominação da série (tipologia); e saber que assuntos trata a documentação (descrição).
- Admitem a contabilização do número de arquivos existentes numa nação, comunidade ou região, saber as suas classes (pública ou privada), categoria (gerais,

regionais ou locais), seus tipos (atendendo à idade dos documentos) e saber também se contêm um ou vários fundos;

- Obsequeiam dados sobre a propriedade dos fundos, localização completa, etc.;
- Possibilitam a elaboração de outro instrumento, como os guias por exemplo.

O quadro de classificação identifica-se como ferramenta primária de descrição de um fundo documental, do qual dependem a sua precisão e exatidão, destacando-se: o conhecimento do fundo, pois em cada série divulga informação sobre a instituição e as suas ações; a organização do arquivo; a informação para o utilizador. Como o autor afirma, este quadro de classificação é assim utilizado em fundos públicos e privados e em todo o tipo de arquivos. Esclarecendo sobre a sua elaboração, o autor explica que *“Este cuadro se elabora teniendo en cuenta el principio de procedência y el orden natural de los documentos. (...) Debemos tener en cuenta que este instrumento describe un fondo documental y que un archivo puede estar integrado por uno o vários fondos. Pues bien, el cuadro de clasificación de un archivo com vários fondos será la suma de los diversos cuadros, no un único cuadro para todos los fondos”*. O autor entende que o princípio de proveniência dos fundos é passo para a elaboração deste quadro de classificação, devendo ter em conta que esta ferramenta traça um fundo documental e que um arquivo pode ser constituído por um ou vários fundos. Assim, um quadro de classificação de um arquivo com vários fundos seria a soma de todos os quadros num único quadro para todos os fundos.

Entendendo então que o quadro de classificação se estruturaria tendo em conta os órgãos produtores de documentação e os exercícios, o autor comprova que não há que as séries devem ser analisadas para que possam ser delimitadas, no sentido de se saber que lugares preenchem dentro da criação, formação, evolução e gestão do mesmo e, logo, compreender que lugar devem ocupar dentro das secções e subsecções. Naturalmente, este quadro não pode ser produzido à *priori*, necessitando de bases, ou devendo-se partir de uma hipótese, que no caso seria: a necessidade de se ir integrando a documentação nas suas secções e subsecções da instituição e estudar as suas funções e atividades através de:

- Legislação e normas de qualquer época relacionadas com o fundo que se pretende classificar;
- História da instituição;
- Normas de organização interna;

- Manuais de Administração;
- Diplomática.

Decorrente da análise do último manual referido, percebeu-se a presença de um princípio de constatação de um desenvolvimento da arquivística tradicional para a arquivística contemporânea, chamando-se a atenção para a obra de Carol Couture e seus colaboradores, representante do referido progresso na linha de pensamento arquivística previamente aludido. A sua principal temática caracteriza-se pelas funções da arquivística contemporânea, facultando uma nova perspectiva sobre a arquivística, que contrasta com algumas linhas de pensamento presentes nos dois últimos manuais de arquivística precedentemente explorados. Assim sendo, e no que concerne à obra propriamente dita, foca-se o tópico da classificação, expondo as linhas gerais de pensamento do autor.

No que concerne a classificação, o autor inaugura a sua reflexão argumentando que, para uns, a classificação é uma obra pessoal decorrente do conhecimento que o arquivista tem da informação a tratar e do criador desta, sendo que outros alegam que, os documentos classificam-se de acordo com regras uniformemente empregáveis, no limite além das disposições pessoais do arquivista. Couture e colaboradores situaram a classificação, como função arquivística, numa conjuntura mais global da gestão da informação numa organização assente, particularmente, no papel incontornável agora devolvido ao arquivista. Abordaram ainda a sensível questão da demarcação do fundo de arquivos, primordial etapa da classificação – enquanto elemento fulcral à volta do qual se profere todo o processo de Classificação Arquivística, persistindo ainda nas modalidades de classificação interna dos fundos de arquivos, espelhadas pelo plano específico de classificação, cujos elementos subsistem, de acordo com o autor, intangíveis a todas as fases do ciclo de vida dos documentos.

Encetando a sua reflexão pela função “classificação” em arquivística, Couture assevera que “toda e qualquer operação que vise circunscrever os fundos de arquivos e cada uma das suas partes pertence à ordem da classificação”. A classificação visa então o reconhecimento e ordenação intelectual das acumulações de documentos no interior de um fundo, de acordo com o seu objetivo fundamental, que se caracteriza por “assegurar que todos os documentos estão ligados ao seu fundo de origem e que no interior deste último eles estão classificados na ordem correspondente àquela que lhe deu o seu criador”. Neste âmbito, o autor diz que, o plano de classificação faculta a prova palpável da aplicação do

princípio de respeito dos fundos de arquivos, identificando-se neste plano os limites externos e a estrutura interna dos fundos.

Enveredando, seguidamente para as finalidades do plano de classificação, o autor afirma que além de integrar a primeira ferramenta de recuperação intelectual dos documentos, a sua presença estabiliza os processos de gestão da informação, propondo um quadro de referência e facilitando a criação posterior de instrumentos de pesquisa específicos, tais como guias, repertórios, inventários e índices. Promovendo um melhor controlo do acesso aos documentos, o plano de classificação consiste ainda num suporte básico ao respeito da legislação em vigor, como dos direitos e obrigações do gerador dos documentos, colaborando, por fim, para uma gestão material eficaz e eficiente tanto dos arquivos correntes e intermédios como dos arquivos definitivos. Evidencia-se ainda, que no âmbito do papel do arquivista, a elaboração de um plano de classificação deve derivar de um mandado explícito da direção, apesar do estabelecimento da delimitação dos fundos de arquivo e definição dos comportamentos da sua organização interna serem tarefas do arquivista. É ainda consensual que os recursos informacionais compõem o coração funcional das organizações, ocupando o seu justo lugar entre os recursos tradicionais humanos, financeiros e materiais.

Na ótica de Carol Couture, enquanto elemento essencial da política de gestão da informação de uma organização, o plano de classificação deve também constituir um elemento de um programa de comunicação institucional que antecipe sessões de informação e sessões de formação. Além disso, o plano de classificação é usualmente acompanhado por um guia e por procedimentos que simplificam a sua aplicação, como quadro jurídico, normas administrativas e arquivísticas, glossário, plano de classificação detalhado e índice acompanham o guia, enquanto que os procedimentos determinam as modalidades de identificação, de encaminhamento e arquivamento dos documentos, a aplicação do sistema de cotação, a confecção do índice de referência e, sobretudo, descrevem as respetivas tarefas dos utilizadores.

Sobre a aplicação atual do conceito de fundos de arquivo, e já fora do âmbito do plano de classificação, o autor cita Michel Duchein que afirmou categoricamente que fora do respeito dos fundos, todo o trabalho arquivístico não é senão arbitrário, subjetivo e desprovido de rigor, recordando contudo as dificuldades de aplicação do contributo de Natalis de Wailly: a delimitação e a hierarquização dos fundos entre eles, as variações de

competências entre os produtores de fundos e as incidências dessas variações na determinação da sua proveniência, na catalogação em fundos abertos ou fechados e no respeito pela ordem interna destes.

No que concerne os modelos de classificação, Couture afirma que se todos os arquivistas do Québec estão de acordo em preservar a organicidade e a uniformidade dos fundos de arquivo, vários empregam ainda modelos diferentes de classificação. Todavia, os modelos de classificação por períodos cronológicos e por temas ou assuntos foram dando lugar aos modelos assentes em organizações administrativas e, ultimamente, nos exercícios ou atividades do ou dos criadores de fundos de arquivo. Com efeito, a gestão dos documentos à americana impôs este último modelo de classificação por funções ou atividades em muitos organismos do Québec, uma vez que os seus arquivistas estão cada vez mais de acordo para afastar a classificação por estruturas administrativas em razão da sua enorme instabilidade.

No quadro das unidades de classificação, o autor revela que quando transitam pela documentação arquivística, uma das fundamentais complexidades com que os arquivistas se deparam decorre da multiplicidade dos termos que representam as unidades de classificação e do seu significado variável de um autor para outro. Os termos categoria, divisão e subdivisão, aplicam-se ao tratamento dos arquivos correnes, enquanto que os termos série, subsérie, sub-subsérie e dossiê se aplicam ao tratamento dos arquivos definitivos. O autor enquadra nesta aceção o plano de classificação dos arquivos correntes que, por um lado, se produz com base das atividades ou funções da organização e se alarga ao conjunto das suas unidades administrativas, mediante a cotação alfanumérica ou uma codificação numérica decimal com diferentes níveis, bem como com uma terminologia mais ou menos pormenorizada indicada pelos autores como: categoria, subcategoria, classe, subclasse, divisão, subdivisão. Por outro lado, o plano de classificação dos arquivos definitivos, também ele cada vez mais baseado nas atividades do produtor do fundo de arquivo, compreende 5 níveis identificados por um vocabulário uniformizado pelas Regras para a Descrição dos documentos de arquivo, como sejam a série, a subsérie, a sub-subsérie e a peça.

Finalizando as considerações sobre a obra de Carol Couture e seus colaboradores, identifica-se a sua posição no que concerne o objetivo final e concreto acerca do profissional de arquivo que segundo estes se caracteriza por: “assegurar a perenidade da

memória orgânica e consignada, situar os arquivos no seu contexto de criação, ordenar a sua disposição através da confecção dum plano de classificação e facilitar o seu acesso por parte dos gestores e pessoal das organizações, tal como por parte dos cidadãos e os pesquisadores eruditos ou amadores”.

3.6 Avaliação de Informação

Concluídas referências encontradas e consideradas pertinentes acerca da Classificação e a Descrição arquivísticas, importa referir uma das áreas mais importantes no que diz respeito a este tipo de estudo de caso e projetos relativos a Gestão de Arquivos, Gestão Documental e Gestão de Informação. A temática da Avaliação de Informação assume-se, cada vez mais, como fundamental, uma vez que é a partir daqui se inicia o caminho da seleção da documentação que deve ser conservada e mantida para consulta, ou, por outro lado, daquela que deve ser eliminada respeitando os princípios que estão inerentes à operação de eliminação.

Procedeu-se à pesquisa da fundamentação teórica, baseada em bibliografia pertinente, respeitante à temática complexa que são a Avaliação de Informação para a partir daí tentar aplicar objetivamente esses princípios teóricos, provenientes de vários autores, no presente trabalho.

Considera-se importante mencionar algumas ideias sobre este tema, expostas por Ole Kolsrud no seu artigo sobre a “Evolução de Princípios Básicos de Avaliação”, em 1992. Para enquadrar a evolução dos princípios de avaliação, o autor referiu, que as constantes dores de cabeça dos arquivistas desde o início da sua profissão passaram sempre pela presença de “*Huge archives and slender means*”. Reconhecendo ainda que o grande aumento na produção de documentos, decorrente do célere desenvolvimento da burocracia e dos serviços públicos impelido pelo final da primeira guerra mundial, se refletiu como uma grande evolução nos arquivistas, situação que teve logicamente as suas consequências, tendo em conta que despoletou uma consciencialização nos órgãos administrativos e nos arquivistas de que este problema teria de ser enfrentado mais atenta e preocupadamente.

Este aumento de documentação encarou-se como uma ameaça para a investigação académica na altura, a destruição dos documentos sofreu uma tendência, a de que seria

considerada uma tarefa que estaria a cabo do investigador e não do arquivista, tal como o autor explica com alusão a outras obras.

Seguindo estes pensamentos, Ole Kolsrud constatou que houve, no resultado destas situações, uma reconsideração do papel do arquivista, que seguiu vários caminhos, um pouco opostos. Na altura, iniciou-se uma procura pela objetividade do critério de avaliação, uma vez que, por um lado, alguns arquivistas temiam uma “morte iminente por afogamento” e estavam à procura de terreno sólido, e, por outro lado, tínhamos arquivistas que preferiram evitar o desafio e manter a ideia de que não se deveriam intrometer em questões de avaliação documental. O autor indica como exemplos a Inglaterra e a Alemanha, que se tornaram pólos opostos a esse respeito, pois enquanto que em Inglaterra foi entendida sempre, como prioritária, a eliminação e só depois a preservação, na Alemanha o arquivista colocou a preservação sempre como prioridade principal, relegando a questão da eliminação para segundo lugar.

No final do seu artigo, o autor sintetiza os problemas de avaliação e a discussão sobre eles de diferentes ângulos. Refere ainda que o principal ponto não era somente o que tinha de ser destruído, mas era também por quem seria destruída essa documentação. Os arquivistas ingleses tinham a tendência de se afastar da questão da avaliação, enquanto que os alemães reclamavam ansiosamente para si a influência como nos órgãos administrativos, que deviam deixar, em termos documentais, para a sua descendência. Tirando os ingleses, havia uma concordância internacional de que os arquivistas tinham a responsabilidade de decidir sobre a documentação relevante que a descendência deveria herdar. Por outro lado, tínhamos também Zimmermann, que sugeriu que as linhas de orientação que a avaliação documental devia seguir eram nada mais, nada menos, do que as exigências do mercado, o que podia ser visto como uma medida liberal extrema. Por fim, o autor apresenta uma observação importante, a de que o trabalho do arquivista tem também uma dimensão democrática. O desenvolvimento dos arquivos, da criação, retenção e o seu uso desde a idade do despotismo, é um processo de democratização gradual. Ele acredita que deve haver uma clara valorização da distinção entre valor primário e secundário feita por Schellenberg.

Depois da exposição da reflexão do autor anterior sobre como evoluiu a avaliação documental desde a primeira guerra mundial, viaja-se até Século XX, mais concretamente

a um artigo publicado por Armando Malheiro da Silva e Fernanda Ribeiro sobre a reformulação teórico-prática no campo da avaliação em arquivística.

O artigo em questão parte, desde logo, do confronto do clássico paradigma documental, técnico e custodial com o emergente paradigma científico e pós-custodial, em que Arquivística se configura como disciplina aplicada da Ciência da Informação e sobre a qual importa cada vez mais desenvolver uma fundamentação epistemológica consistente. Partindo desta aceção, os autores afirmam que “O estudo científico da informação requer, obviamente, uma nova abordagem da problemática da avaliação e seleção documental, entendida aqui como uma operação metodológica e não como um mero procedimento técnico orientado para separar documentos desprovidos de “valor secundário” de outros considerados com interesse para fins da investigação, predominantemente histórica”.

No item que reservaram à “Mudança de Paradigma”, é consensual para os autores que, em geral, franceses, espanhóis e canadianos se mantêm na órbita do americano Theodore R. Schellenberg, a quem se atribui a paternidade, em 1956, da teoria dos valores primário e secundário. Eles referem que “No seu *Modern archives: principles and techniques*, convertido numa espécie de vade mecum dos arquivistas americanos, destaca a avaliação como operação de charneira entre *records* arquivo corrente administrativo e *archives* arquivo definitivo ou histórico, defendendo, no entanto e em estreita fidelidade ao “princípio de proveniência”, que o “arranjo” original dos documentos pelas entidades produtoras/recetoras devia ser mantido no momento da transferência para a archival institution, ou seja, para os arquivos definitivos”. A par desse valor, os autores também identificam o valor “informativo” dos documentos aos olhos de um sujeito exterior aos arquivos – o investigador, sendo que os seus interesses temáticos consubstanciam o dito “valor” secundário e influenciam a escolha da “matéria” conservável.

Verdadeiramente conscientes de que a mudança de paradigma registada no pólo epistemológico do Método Quadripolar – Método da Ciência da Informação e a consequente defesa de uma Ciência da Informação madura e reconfigurada epistemologicamente os afasta da visão ainda dominante e prevalecente sobre a “avaliação da documentação de arquivo”, os autores reconhecem que a “visão parcelar e redutora que obedece a um paradigma diferente do científico e pós-custodial e, por isso, bastante desajustada das exigências atuais e futuras da sociedade da informação”. Existe, no novo paradigma, novas exigências que passam por racionalidade, coerência e consistência.

Partindo destas novas exigências, é claro para Armando Malheiro e para Fernanda Ribeiro que não se pode continuar a conceber a avaliação, a triagem à francesa ou a “seleção documental” como uma importante operação técnica e atividade profissional exclusiva do arquivista, quando ela, afinal, só adquire plena inteligibilidade metodológica num esquema quadripolar centrado na produção de pesquisa e de conhecimento científico, que está para além do nível meramente empírico e prático do trabalho arquivístico, e abrange ainda a problemática biblioteconómica e a dos sistemas tecnológicos de informação. Inserida assim no pólo técnico do Método Quadripolar, a avaliação é indissociável da análise precedida pela observação e eventualmente pela experimentação, sofrendo todas estas operações a influência decisiva dos pólos epistemológico e teórico, no qual deve doravante ficar “inscrita” a teoria sistémica e sujeita, assim, a um natural e imprevisível processo de validação ou refutação e substituição por novos modelos e hipóteses, afirmam os autores. Prevalecendo a teoria sistémica, a avaliação terá de incidir forçosamente sobre o(s) sistema(s) de informação e seus problemas respetivos.

Interessando-lhes enfatizar a vertente arquivística, os autores centraram-se apenas na avaliação do Arquivo como sistema semi-fechado de informação, “sem esquecer quer a importância de uma observação rigorosa e de uma análise conduzida a partir dos dados colhidos na operação anterior, quer o erro muito comum de isolar a chamada documentação eletrónica (...)”. Assim sendo, eles denotam que a avaliação é desenvolvida, já não com o único e supremo fim de eliminar para conservar documentação/informação, nem tão pouco o de selecionar para eliminar, mas o de conhecer o sistema informacional, de equacionar problemas relativos ao seu funcionamento e/ou de reconfigurar a sua performance no futuro imediato ou mediato. Portanto, como sublinham os autores: “nem tudo se perde, algo se aproveita e se transforma...”.

Antes de se identificar os indicadores que os autores consideram conducentes à obtenção do máximo de coerência e objetividade possíveis numa avaliação por parâmetros científicos, atento, em primeiro lugar, nos tipos de configurações de arquivo existentes, os quais também referem, do ponto de vista da estrutura orgânica e da atuação, para depois se perceber esses indicadores identificados neste artigo.

Do ponto de vista do factor orgânico, e se se considerar apenas este factor, verifica-se então que o Arquivo pode assumir duas configurações possíveis precisas:

- Unicelular;

- Pluricelular;

Tendo em conta a atuação, conectada com a estrutura, resultam os tipos seguintes do factor serviço/uso, ou seja, a funcionalidade:

- Centralizado;
- Descentralizado;

Por fim, temos um último factor que diz respeito à memória/recuperação, podendo o Arquivo ser caracterizado da seguinte forma:

- Ativo;
- Desativado;

Identificadas que estão as várias configurações de arquivo, tendo em conta o factor orgânico e o factor serviço/uso, os autores enfatizaram três tipos de indicadores a obter com o máximo de coerência e objetividade possíveis, no que diz respeito a uma avaliação por parâmetros científicos, que incida especificamente no fluxo da informação em determinado sistema: pertinência; densidade e frequência.

Depois de exporem estes parâmetros, os autores afirmam que “os indicadores expostos têm de ser enfatizados e cruzados de modo a conseguir-se uma “leitura” global e científica, análoga, aliás, à já obtida estatisticamente pelas leis infométricas ou bibliométricas”. Eles defendem que, não obstante a importância de uma leitura global e científica pretendida das técnicas e procedimentos metodológicos acessórios acima enumerados, convém determinarmos um pouco nos parâmetros apresentados, a fim de que possam ficar esclarecidos os contornos da cientificidade postulada e da diferença entre o “modelo de avaliação” que eles propõem e o tradicional, ainda vigente.

Ainda sobre a parametrização da avaliação, e terminando assim o que penso ser relevante, em termos de avaliação de Informação, do estudo bibliográfico deste artigo, Armando Malheiro e Fernanda Ribeiro afirmam que, “afetando aos três parâmetros que norteia a avaliação um índice de ponderação como elemento quantificador (1 ou 0, em que 1 significa informação a conservar e 0 informação eliminável), é possível estabelecer uma matriz que tipifica as situações de cruzamento entre os referidos parâmetros e, assim, tomar uma decisão objetiva sobre a retenção da memória informacional ou a sua eliminação”. Isto levaria então à criação de uma tabela de temporalidade, terminologia que, apesar de não ser a mais comum em Portugal para designar o quadro normativo em que se inscrevem os prazos de conservação, seja definitiva ou temporária, da documentação, os

autores consideraram mais correta a utilização da terminologia brasileira – tabela de temporalidade – dado que se ajusta mais ao modelo teórico que perfilharam.

Continuando-se no seguimento de uma linha cronológica que adotei deste o início, numa abordagem à Avaliação de Informação apoiada num estudo de caso em ambiente eletrónico, consider-se o artigo de Cristina Carvalho, publicado em 2002, sobre a avaliação em arquivística, um pilar fundamental daquilo que é transpor para a prática o que está definido na teoria, resultante na sua maioria do trabalho de Armando Malheiro e Fernanda Ribeiro, que já anteriormente se fez questão de evidenciar nas suas obras, no que ao processo de Avaliação de Informação diz respeito.

Este artigo de Cristina Carvalho baseia-se fundamentalmente numa dissertação de mestrado apresentada à Universidade de Liverpool, ao seu Centro de Estudos Arquivísticos e trata do tema da avaliação em arquivística. Este tema envolve, necessariamente, conceitos fundamentais, tais como o que são documentos arquivísticos, o motivo por que se guardam e o seu ciclo de vida. A teoria e metodologia adotadas foram assim aplicadas a um caso de estudo realizado numa empresa privada em Lisboa, que trabalha numa área de informação em suporte eletrónico.

Começando por uma breve introdução, a autora centra todas as suas atenções, do ponto de vista da avaliação em arquivística, na resposta à pergunta: “porque se guardam documentos arquivísticos?”. Partindo desta interrogação, Cristina Carvalho começou a sua “viagem” pelo estudo da História da Arquivística e concluiu que “as práticas arquivísticas foram estabelecidas há milénios, mas que houve uma mudança fundamental de perspetiva depois da Revolução Francesa. Não obstante esta mudança ter implicitamente alargado a perspetiva exclusivamente jurídica e administrativa dos arquivos, estes deixaram de ser produzidos e usados basicamente para os mesmos fins embora tendo uma utilização mais lata a longo prazo.”.

Complementando esta ideia, a autora sublinhou o fato de que, se tal tivesse acontecido, como “janelas para a realidade que lhes tinha dado origem” (Eastwood, 1992)²², os arquivistas transmitiriam uma imagem verdadeira e natural, embora imperfeita, da sociedade, uma vez que, arquivos distintos, de entidades produtoras distintas, seriam como

²² EASTWOOD, Terry – Reflections on the Goal of Archival Appraisal in Democratic Societies. ARCHIVARIA. Canadá. N.º 54, 2002, p.83.

janelas para a imagem dessas mesmas entidades produtoras, que eram, ou tinham sido, elas próprias, parte da sociedade no seu tempo de existência.

Voltando à questão inicial do motivo por que se guardam os documentos arquivísticos, a autora revela que os documentos são, ou deviam ser, guardados, antes de tudo, para a entidade produtora, para os seus objetivos imediatos e para a sua memória institucional, para utilização ou referência e para prova e memória de ações passadas. Utilizando uma afirmação do professor Armando Malheiro, ela complementa referindo que “os documentos arquivísticos a conservar deveriam ser aqueles que contêm “informação autêntica, no sentido orgânico, pertinente e densa, indispensável a operacionalizar a gestão organizacional, no presente e no futuro, através das lições de um passado mais ou menos longínquo”. Realço aqui a importância desta informação uma vez que vem ao encontro do que já foi evidenciado por este autor no artigo anteriormente referenciado sobre a “Avaliação em Arquivística: reformulação teórico-prática de uma operação metodológica”.

Contudo, também faz questão de salientar que, assim como a entidade produtora faz parte da sociedade, assim também a sua memória institucional faz parte da memória da sociedade. Em consequência, a memória institucional da entidade produtora pode, em última análise, por si própria, prover janelas para a imagem da sociedade no tempo e, desta maneira, os documentos arquivísticos “refletiriam os mandatos, funções e atividades das entidades produtoras e a dinâmica social, a estrutura social, os principais eventos e aspetos de cada época”. Manter-se-ia, assim, a fidelidade a “dois conceitos antigos importantes”: a “memória perpétua [i. e., memória contínua] – que expressa a relação entre os documentos arquivísticos e os fatos, e a confiança pública – que expressa a relação entre os documentos arquivísticos e a sociedade”. Nesta perspetiva, como considerou Armando Malheiro, a avaliação centra-se, não no objetivo específico de eliminar e/ou conservar documentos, mas na compreensão do fluxo informacional e do sistema arquivístico da entidade produtora.

Mais adiante, Cristina Carvalho concentra, num dos capítulos, um conjunto de definições que, apesar de estarem subentendidas no exercício do meu trabalho enquanto profissional e cientista da informação, julgo serem importantes para termos uma noção dos conceitos com que estamos a lidar em Avaliação de Informação. Neste sentido, a autora considerou que seriam adotadas definições específicas para este estudo de caso. Por exemplo, considerando que um arquivo consiste no “todo dos documentos criados ou recebidos por

uma pessoa ou organização no decurso das suas atividades” e nas “relações entre esses documentos” ,ou seja, considerando um arquivo como “o todo dos records de uma entidade produtora” , um documento arquivístico é, portanto, um todo, qualquer que seja o suporte em que, ou o objetivo para que, seja criado, recebido ou usado a curto, médio ou longo prazo.

Após ter analisado o anterior artigo e enquadrado a importância que os seus pressupostos teóricos e o seu estudo de caso têm no processo de Avaliação de Informação, considera-se agora importante uma “viagem” ao artigo de Fernanda Ribeiro e Armando Malheiro da Silva, uma vez que tal artigo contempla uma abordagem aprofundada à avaliação do fluxo informacional, e que tem por finalidade decidir o destino a dar à informação após alguns anos de uso corrente, procurando-se fazer eliminações que libertem consideravelmente o espaço de armazenamento da informação.

Destaca-se apenas a avaliação que pode ser importante e que me parece estar indicada no presente trabalho – a avaliação do fluxo informacional.

Nas considerações prévias do seu artigo, os autores afirmam que “situando os procedimentos de avaliação no Campo da Ciência da Informação (C.I.), verificamos que tem existido uma dispersão de critérios e de parâmetros associados a práticas e que se acham “fechados” em abordagens diferentes e parcelares da Informação e dos seus Serviços”. Contudo, eles revelam que alguns autores defendem posições mais abrangentes, assumindo que qualquer aspeto do funcionamento de um sistema de informação, enquanto entidade orgânica, é passível de ser avaliado.

A avaliação pode assim, segundo Fernanda Ribeiro e Armando Malheiro, incidir sobre o “fluxo da informação de qualquer tipo de entidade ou Organização, desde que ela seja produzida/recebida e acumulada organicamente, ou seja, no decurso e por efeito de uma atividade, tendo em vista a conservação de ”segmentos informacionais” contínuos e a eliminação do que não precise objetivamente de permanecer na memória presente e futura, engrossando-a e bloqueando-a”.

Com respeito à avaliação do fluxo informacional, revela-se algumas das considerações que estão expostas e que se consideram cruciais. Para Fernanda Ribeiro e Armando Malheiro, a avaliação do fluxo informacional é de grande importância, na medida em que pode ser

considerada a primeira e a prioritária no âmbito da atividade investigativa da Ciência da Informação.

Tal como afirmam, “estudar e acompanhar, com soluções teórico-práticas, a criação, a circulação, o armazenamento, a recuperação a difusão da informação, entendida esta como um fenómeno e processo humano e social para o qual se assentam numa definição operatória, é a missão nuclear ou core da C.I.”

Em primeiro lugar, os autores não restringem o fluxo da informação à tramitação administrativa e burocrática que a Arquivística tem enfatizado, quando sublinha a necessidade de avaliação das massas documentais acumuladas e quando defende a pretensa “teoria das três idades” – corrente, intermédia e definitiva ou histórica – enquanto “método” e critério de seleção e de triagem. Todo o tipo de Informação, desde que seja criado e flua num ou em diversos contextos organizacionais ou combinatórios, deve ser avaliado e com a mesma matriz.

Em segundo lugar, consideram que a ideia clássica e restritiva de que só podemos eliminar a documentação interna e oficial produzida pelas Administrações, designadamente, correspondência, contas, relatórios, etc. e não a que vai sendo editada, coligida e consultada em Bibliotecas e Centros de Documentação não faz sentido à luz do paradigma imposto ou modelado pela Sociedade da Informação em que vivemos e em que nos embrenhamos cada vez mais. Um paradigma que obriga a repensar radicalmente a conceção patrimonialista de que a Arquivística continua a reclamar-se herdeira e porta-estandarte através da “teoria das três idades”. Um ponto que consideram ser consensual é o de que “a documentação produzida e acumulada tem de ser avaliada, mas não como um fim em si mesmo determinado por interesses quase exclusivamente historicistas. Tem de se operar uma inversão completa de perspetiva e isso implica assumir a avaliação como uma peça-chave de um corpus teórico-metodológico mais vasto e consistente. E implica também perceber que o objeto avaliável não é algo meramente palpável e fisicamente espalhado por quilómetros de prateleiras, de estantes e de compartimentos ou salas-depósitos, mas o natural e infindável produto da mente humana caracterizado por fenómeno e processo, designado pelo termo/conceito Informação, hoje tão em voga”.

Em terceiro lugar, chamam a atenção para os critérios dinâmicos que conferem sentido ao fluxo informacional e que se concentram na memória de qualquer entidade que produz e acumula ou que recebe e acumula a Informação, ganhando, por isso, a noção de memória

institucional ou organizacional um relevo enorme e fundamentalmente prospectivo. Memória articula-se assim intimamente com Informação, postos os olhos no presente e no futuro: “só se justifica preservar e acumular Informação para gerar, estimular e qualificar a ação de hoje e de amanhã.”

Em quarto e último lugar, não parece consistente e viável para os autores avaliar o fluxo informacional sem o “configurarem” ou “focarem”, através de uma teoria e de modelos concebidos e desenvolvidos para a obtenção de bons e melhores resultados.

Afirmam os autores que “a nossa preferência pela teoria sistêmica, exposta já em diversos escritos e ocasiões, está sujeita ao processo de demonstração em curso em diferentes situações de estudo, de implementação organizacional e de investigação.”

Nas suas notas finais de operacionalização metodológica, Armando Malheiro da Silva e Fernanda Ribeiro concluem que “avaliar não é, obviamente, exclusivo da C.I., nem de outras Ciências Sociais. Avaliar também não é apenas o que pode parecer: uma tarefa ou um desempenho específico que alguém cumpre como se apertasse um parafuso ou desse uma martelada. Avaliar é, desde logo, um verbo que adquire sentidos diferentes em função do quadro de aplicação. Se estamos a pensar num quadro científico-técnico, avaliar não surge isolado como ato ou, mais apropriadamente, como operação. Esta ideia-força deve ficar bem frisada aqui, porquanto motivou a elaboração deste artigo: enquadrar a avaliação como uma das operações axiais do pólo técnico do método quadripolar ajustado à investigação qualitativa em Ciências Sociais e agregar as áreas de aplicação até agora vistas e desenvolvidas como independentes e fragmentadas”. Além disso, os autores consideram ser necessário distinguir, no que à avaliação concerne, a possibilidade de uma matriz uniforme concebida e a aplicada na área do fluxo informacional, ao mesmo tempo que não existe um único instrumento, mas uma oferta mais diversificada que vai desde normas ISO até grelhas específicas, quer na área do desempenho de Serviços, quer na da recuperação da informação.

Ainda no enfoque sobre a avaliação do fluxo da informação, existe uma comunicação de Fernanda Ribeiro, publicada em 2005, e que incide novamente na problemática da avaliação da informação.

Esta comunicação vale a pena ter em atenção, mais uma vez, o capítulo que a autora reserva à avaliação do fluxo informacional. A autora volta a insistir na importância que

tem, do ponto de vista teórico-metodológico, para o âmbito da atividade de investigação em Ciência da Informação, a avaliação do fluxo de informação. Tomando por ponto de partida esta aceção, faz uma abordagem histórica às preocupações dos arquivistas com a avaliação, afirmando que estas se fizeram sentir, de forma mais candente, no período que medeia as duas guerras mundiais. Surgiram, em consequência do aumento considerável da produção de documentos durante e após a Grande Guerra, o que levou, quer as administrações, quer os arquivistas, a encarar o problema de uma forma mais determinada do que até então.

A autora fez questão de citar o artigo de Ole Kolsrud já anteriormente referenciado no início deste capítulo da Avaliação de Informação, aproveitando para dar a conhecer as tendências existentes em Inglaterra e Alemanha no que à destruição e conservação diz respeito, uma vez que eram tendências com preocupações opostas.

Para finalizar, sublinha-se a relevância que a autora dá à perspectiva de Schellenberg, afirmando que esta, “apesar de altamente subjetiva, uma vez que não permite determinar, de forma científica e rigorosa, os critérios que norteiam a atribuição do valor secundário, teve uma importância inegável e marcou, desde meados do Século passado, o trabalho de avaliação da informação. Apesar de contestada por diversos autores ela é, ainda hoje, expressão do paradigma dominante na Arquivística e continua a nortear as práticas de avaliação, um pouco por toda a parte, estando mesmo consagrada em manuais e dicionários considerados “clássicos” na disciplina arquivística”.

Apesar de toda esta realidade, o certo é que os Arquivos gozam de um verdadeiro vazio jurídico. A Unesco e o Conselho Internacional de Arquivos ou CIA, foram as primeiras organizações, de renome mundial, a chamar a atenção, nos anos oitenta, para esta situação, alertando para a urgente necessidade de ser criada uma verdadeira política arquivística, assente numa legislação que torne viável uma rede arquivística, que consolide as infra-estruturas já existentes, sempre acompanhada do desenvolvimento dos recursos humanos, financeiros e materiais.

Decorrentes do solicitado pelas referidas organizações far-se-ão vários estudos, que servirão de matriz à legislação nacional. Entre eles está um estudo desenvolvido por Eric Ketelaar, denominado *Legislation et réglementation en matière d'archives et de gestion des documents*, accompagné des principes directeurs. Este estudo servirá de matriz à lei de bases dos arquivos nacionais, regulamentada no Decreto Lei 16/93 de 23 de Janeiro.

Este apresenta-se como a “pedra basilar de uma política arquivística coordenada”, procurando criar mecanismos e defesa e preservação do património arquivístico português”, numa Europa comunitária de livre circulação de bens e pessoas.

Neste Decreto-Lei encontraremos finalmente definidos a natureza dos arquivos, os seus objetivos, instrumentos de trabalho, formalização de uma nomenclatura e até a atribuição de coimas em caso de infração. O mais relevante parece ser mesmo o reconhecimento da sua importância ao dar-lhe fundamentação jurídica, enquanto organismo que entre outras coisas preserva parte do património nacional. Realidade que já ocorria, mas que formalmente não era reconhecida.

O certo é que muitas mais coisas havia a dizer acerca desta organização ancestral que tem acompanhado a evolução da sociedade. Por evidentes limitações de espaço, termina-se por aqui as considerações referentes a esta temática, avançando então para a âmbito da metodologia de investigação.

4 Metodologia de Investigação

As últimas décadas foram marcadas por um grande desenvolvimento em vários segmentos. Nas ciências sociais constatou-se o aparecimento de múltiplas linguagens científicas e de novas perspetivas de pesquisa, designadas por paradigmas da investigação.

A questão dos paradigmas da investigação centrou-se num debate, confrontando a investigação positivista com a investigação humanista por um lado e a metodologia quantitativa e qualitativa por outro. Recentemente, o mesmo debate assume-se num registo menos subdividido, tendo-se denotado um deslocamento no campo da investigação em enfoque um deslocamento de posições dominadas pela perspetiva positivista, para outras que praticam uma abertura mais ampla e fundamentalmente pluralista.

A investigação enquanto processo rigoroso e sistemático de descrever ou interpretar a realidade exige um conhecimento tão aprofundado quanto possível dos métodos e técnicas que permitam desenvolver. Só deste modo é possível, muito especialmente em investigação aplicada, dar contribuições positivas para o conhecimento dos processos envolvidos nas várias artes. Parece evidente que existam vantagens e desvantagens em cada um dos paradigmas da investigação e que dados de natureza quantitativa e qualitativa

possam ser recolhidos, com claras vantagens, no processo de resolução do mesmo problema.

O propósito da presente investigação consiste em interpretar e analisar o modelo de gestão do arquivo administrativo da EPED e perceber até que ponto poderia melhorar a sua eficiência mediante a aplicação da legislação que normaliza, mais propriamente no que concerne o arquivo dos serviços administrativos.

Face ao exposto, no quadro da presente investigação, a abordagem interpretativa assume a condição de nominalista, anti positivista, voluntarista e ideográfica, visando como objetivo a abordagem ao mundo social. Optou-se por uma abordagem naturalista de tipo descritivo para a realização da presente investigação que consiste na caracterização pormenorizada dos procedimentos relativamente à documentação administrativa e da gestão arquivística da EPED.

No que concerne aos sujeitos da pesquisa, que se encontram diretamente envolvidos no ciclo institucional e na autonomia da gestão administrativa, destaca-se pessoal técnico-administrativo e à gestão de topo da instituição.

O método de recolha de dados realizou-se através da obtenção por meio de fontes primárias, conforme determinado nos objetivos geral e particular, pela análise de documentos internos e do modelo de gestão documental e arquivística. A longa convivência profissional com o pessoal técnico-administrativo e com a direção permitiu rejeitar a entrevista enquanto técnica de obtenção de dados, tendo-se optado pela análise da rotina de tarefas diárias *in-loco*.

Pretende-se realizar um estudo dos elementos em questão, tendo-se em vista a natureza do trabalho e os métodos de pesquisa, mediante a pré-seleção dos mesmos, objetivando-se recorrer a uma estratégia qualitativa para tratamento dos dados recolhidos.

Tendo em conta o alto nível de complexidade organizacional e uma vez que o campo de pesquisa é relativamente novo, tenciona-se limitar a investigação à análise do modelo de gestão do arquivo administrativo da EPED, não sendo objetivo desta a abordagem de aspetos académicos nem pedagógicos da instituição.

A estrutura do estudo, divide-se em quatro capítulos, com enfoque nas questões centrais e nos objetivos gerais e particulares do modelo de gestão do arquivo administrativo da

EPED, abordam-se conceitos importantes da temática em estudo e partilham-se reflexões e pareceres de índole pessoal e profissional, relacionadas com a matéria.

Na parte introdutória do trabalho, explana-se o propósito da investigação que versa sobre os objetivos gerais e particulares e na qual se apresentam as considerações gerais, a revisão literária e estado da arte e a metodologia adotada para o presente estudo.

Segue-se o primeiro, segundo e terceiro capítulos, apresentam-se as fundamentações teóricas que abordam os assuntos relacionados com a aplicabilidade da legislação que normaliza o regime de organização e gestão de arquivos administrativos de estabelecimentos de ensino em geral. O último capítulo exhibe os resultados da investigação através da exposição da análise e da interpretação da informação recolhida e da instituição em estudo em particular.

A disposição do trabalho termina com as considerações finais.

Capítulo I

1 Organizações: Fundamentações Teóricas

1.1 Conceito de Organização

A Escola Clássica da Administração, que apresenta como expoentes máximos Frederick W. Taylor e Henri Fayol, é assim designada em virtude de ter sido a primeira escola da gestão a surgir e a produzir uma literatura específica com enfoque nas organizações em geral e nas empresas em particular. É com o advento da Escola Clássica que se estabelecem alguns dos princípios nos quais a gestão assenta até à atualidade, destacando-se: a autoridade que exerce, numa perspetiva de princípios da escala hierárquica, de cima para baixo; a organização é uma mas devendo existir distinção entre as diversas funções, sustendo-se o princípio da especialização; para que a domínio seja eficaz, o número de subordinados deve ser limitado. Nesta perspetiva, a Escola Clássica de Gestão tenta encontrar as normas ideais nas quais as organizações se devem basear e pelas quais deve ser organizado o trabalho, visando a máxima eficiência e produtividade através da otimização do sistema produtivo. Ainda que a Escola Clássica da Gestão tenha valorizado o desenvolvimento empresarial do mundo ocidental no início do Século XX, a criação do modelo explicativo do funcionamento das organizações que determinou a concetualização de um sistema fechado, foi sujeito a fortes críticas e posteriormente à sua substituição enquanto modelo de gestão.

Recorrendo ao conceito clássico, entende-se qualquer organização, como um conjunto de duas ou mais pessoas que realizam tarefas, seja em grupo ou individualmente mas de forma coordenada e controlada, procedendo num determinado contexto ou ambiente, para alcançar um objetivo pré-determinado mediante a afetação eficaz de diversos meios e recursos disponíveis, liderados ou não por alguém com as funções de planear, organizar, liderar e controlar.

Desta definição de organização convém reter os conceitos fundamentais, a saber:

- Atuação coordenada;
- Recursos;
- Afetação eficaz;
- Objetivos; e

- Contexto.

Originada do Grego a palavra “organon” significa instrumento, utensílio, órgão ou aquilo com que se trabalha, hoje dita Organização, que é de um modo geral, a forma como se dispõe um sistema para atingir os resultados pretendidos.

Fala-se de organização escolar, organização empresarial, organização pessoal, organização de eventos, organização doméstica, etc., sendo que em qualquer um desses empregos, o sentido de organização decorre do modo como as pessoas interagem entre si e na disposição e ordenação dos múltiplos elementos envolvidos, visando uma mesma finalidade.

Existe uma pessoa que, dependendo do tipo de organização, exerce um papel essencial nas funções de liderança, planeamento e controlo dos recursos humanos bem como de outros recursos materiais, financeiros e tecnológicos que a empresa disponibiliza.

Podendo a estrutura de uma organização ser formal ou informal, esta diferencia-se no caso de uma estrutura formal, por ser planeada e estruturada seguindo um regulamento interno. Já a organização informal caracteriza-se pelas relações geradas espontaneamente entre as pessoas, resultado do próprio funcionamento e evolução empresarial.

As Organizações deparam-se cada vez mais com o facto de a informação ser um recurso estratégico com encargos e valor, pelo que subsiste a necessidade de ser gerida, tal como os recursos financeiros, materiais e humanos.

Esta gradual necessidade de gerir a informação acarreta a consideração de aspetos humanos e da tecnologia da informação.

Nota-se que um número progressivo de Instituições de pequeno, médio e grande porte, de carácter privado ou governamental, se deparam com a necessidade de integrar Programas de Gestão da Informação, com vista à execução de suas atividades no processo de tomada de decisão, no sentido de se engajarem nas dinâmicas das mudanças que surgem a nível universal.

Essa constatação envolve aspetos pertinentes que se relacionam com a Cultura organizacional, resultando numa melhor compreensão dos processos de mudanças e da forma como pessoas se comportam nesses múltiplos grupos.

Numa era de mudanças rápidas e persistentes, encara-se como instrumento de extrema utilidade, o estudo do comportamento organizacional, que serve de pilar capacitador para se enfrentarem e se lidarem com essas transformações, não só para se adquirirem novas formas de estimular a inovação tecnológica, mas ainda para que se centralize o conhecimento e informação, e emprego desses saberes e dessa informação, concebendo assim um ciclo de realimentação cumulativo entre a inovação e o seu ajuste. Deste modo, informações eficazes permitem aumentar talentos de pessoas aptas e por conseguinte a evolução efetiva da tecnologia.

1.2 Mudança Organizacional

Presentemente, as organizações estão integradas num contexto ambiental cada vez mais complexo, instável e competitivo que provoca a necessidade de orientações estratégicas consistentes associadas às mais recentes inovações tecnológicas com vista à obtenção de uma maior capacidade de resposta para os desafios do Século XXI.

As organizações sofreram ao longo dos tempos alterações, mas nunca como no final do Século XX em que o ritmo e grau de mudança atingiram proporções nunca antes vistas. A mudança acompanha o ciclo de vida das organizações desde a sua criação, passando pelo crescimento até à sua maturidade, etc.

Uma organização caracteriza-se por ser um sistema aberto que influencia e é influenciada pelas mudanças que ocorrem na sua envolvente, interagindo constantemente, quer se trate de mudanças ao nível tecnológico, como o surgimento de novos tipos de mudanças a nível do comportamento dos consumidores, de mudanças a nível social e político, tanto nacionais como internacionais. A interação assume graus distintos de organização para organização, dependendo da especialidade interna e contextual de cada uma delas.

A dinâmica das unidades de trabalho em que a organização se divide e as relações entre essas unidades constitui um elemento importante que influencia a necessidade de mudanças a diversos níveis. Também os processos políticos, de exercício de poder e de luta pelo controlo dos recursos e da atividade da organização em que os seus membros estão envolvidos faz com que haja uma pressão constante na direção da mudança.

Apesar de todos estes aspetos dizerem respeito à mudança organizacional, os seus efeitos podem ser muito diferentes, dependendo do nível da dinâmica organizacional em que se verificam. No estudo dos processos da mudança é essencial identificar os níveis de análise

que são considerados. Distinguem-se três níveis de análise, designadamente individual, grupal e organizacional, sendo que o primeiro se refere aos membros da organização e o terceiro corresponde à globalidade da organização considerada como todo. Ainda assim, estes três níveis de análise revelam-se insuficientes para dar conta da complexidade da mudança nas organizações, uma vez que estes não consideram os factores da dinâmica supra-organizacional ligada à interação com a envolvente. Deste modo, de acordo com a perspetiva ecológica das organizações e na perspetiva de Hannan e Freeman (1989)²³, importa ter em conta outros dois níveis de análise, as populações de organizações, classes e as comunidades de organizações enquanto agregados de populações de organizações.

Existem interdependências entre as mudanças nestes cinco níveis de análise, ainda que os respetivos processos de mudança não sejam apenas diferentes como também têm alcances diversos sobre a dinâmica de organização.

Para além do esforço pra compreender e explicar os processos da mudança, têm tentado resolver um outro problema que é a possibilidade ou não, de gerir a mudança organizacional. A análise deste problema tem sido objeto de várias teorias, quer acerca da natureza e dos tipos de mudança organizacional quer acerca dos modos e das técnicas mais apropriadas para realizar a mudança.

Em suma, o estudo da mudança organizacional procura investigar a natureza da mudança, os agentes que a determinam, os seus efeitos para a vida da organização e as ações que se podem desenvolver para mandar ou aumentar a eficácia da organização.

De acordo com Porras e Robertson (1992)²⁴, as mudanças nas organizações podem ser consideradas de primeira ordem, que são as pequenas alterações e de segunda ordem, as alterações mais abrangentes. Contudo, estas mudanças não devem colocar em causa os princípios essenciais da organização ou implicar uma descontinuidade radical com as condições anteriores de funcionamento.

As alterações de primeira ordem dizem respeito à dinâmica regular da organização e traduzem o esforço de melhoria nos processos ou nos produtos da organização e caracterizam, por exemplo, a maioria das mudanças introduzidas no quadro de projetos de

²³ HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. Op. cit.

²⁴ Porras, J. I., & Robertson, P. J. – Organizational development: theory, practice, research. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.). Handbook of organizational psychology (2nd ed., Vol. 3), 719-822. Palo Alto, C.A: Consultant Psychology Press, 1992.

qualidade nas empresas. Deste modo, observam-se grandes mudanças, como exemplo, a nível do pessoal e das unidades de trabalho, sem que estejam implicadas alterações visíveis da organização quando globalmente considerada. Tais mudanças são apenas do ponto de vista incremental, sendo que as alterações de segunda ordem existem quando surgem mudanças profundas, por exemplo, alterações a nível da estrutura ou na estratégia que podem levar a uma renovação ou reorientação do funcionamento interno e/ou negócio.

O modelo de equilíbrio pontuado relativo à das espécies de Gould (2002)²⁵, diz que a evolução se processa segundo longos períodos de pequenas alterações incrementais interrompidas por modificações profundas. Tushman e Romanelli (1985)²⁶, sugerem que as mudanças radicais nas organizações aparecem ao culminar das inúmeras mudanças incrementais e marcam um novo ciclo da empresa. O equilíbrio que as mudanças incrementais e marcam um novo ciclo da organização. O equilíbrio neste novo ciclo é conseguido através de um conjunto de mudanças incrementais que facilitam a adaptação da organização à sua envolvente. Estes ciclos têm vindo a ser tendencialmente cada vez mais curtos, devido às pressões sociais e económicas que fazem com que as alterações se verifiquem a uma velocidade cada vez maior provocando perturbações no eventual equilíbrio alcançado pelas organizações.

Combinando-se o modo como são desencadeadas as mudanças com o grau de mudanças introduzido podemos definir quatro níveis de mudança organizacional. Os de primeira ordem, que se caracterizam por ser os níveis incremental e evolucionário, sendo estes os níveis mais utilizados e os de segunda ordem aqueles que implicam alterações profundas nas organizações, que são os níveis transformacional e revolucionário, habitualmente não usados.

1.2.1 Tipos de Mudança

Além do grau em que são alteradas as condições de funcionamento das organizações, a mudança pode ser igualmente perspectivada de acordo com o modo como é desencadeada. Desta forma, a mudança pode ser planeada ou não planeada, não bastando considerar a mudança como um processo preestabelecido, ou seja, a mudança planeada, tornando-se

²⁵ GOULD, Stephen Jayd – The Structure of Evolutionary Theory, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 2002, p. 775.

²⁶ TUSHMAN, M., ROMANELLI, E – Organizational Evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation. Research in Organizational Behavior, v.7, 1985, p. 171-222.

também necessário considerar a mudança emergente ou não planeada que ocorre de uma forma inesperada.

Mudança Planeada

A ideia de que a mudança é um processo planeado corresponde à visão da maioria dos estudos organizacionais. Esta perspetiva trata a gestão da mudança como uma responsabilidade dos gestores de topo. A estes compete conduzir a mudança de tal forma que a organização se torne cada vez mais adaptada e que revele um grau elevado de ajuste às características atuais do meio envolvente.

A mudança planeada subentende alguma estabilidade e previsibilidade das condições em que a organização vai operar, o que permite diferenciar, no tempo, a fase da conceção e planeamento da fase de desenvolvimento das alterações consideradas necessárias.

Embora a mudança planeada tenha alguns pontos fracos e envolva alguns riscos apresenta um conjunto vasto de vantagens, conforme se pode observar no seguinte quadro:

Vantagens	Desvantagens / riscos
Focaliza a atenção nos objetivos que se pretendem atingir;	Não se consegue sempre implementar o planeado;
Encontra-se geralmente alinhada com a distribuição do poder, o que pode facilitar a sua implantação;	A informação pode ser distribuída de forma desigual entre as subunidades, formando perspetivas diferentes do problema e do processo;
Aparenta racionalidade, podendo daí advir-lhe maior legitimidade;	Mais adequada para responder a ameaças do que a oportunidades;
A legitimidade do processo fundada na racionalidade permite conduzir mais facilmente a mudança;	Pode induzir a adoção de práticas que funcionaram bem noutros contextos, mas que não se ajustam à organização em causa;
Permite a comparação das alternativas para a implementação, promovendo a escolha das mais satisfatórias;	Atrasos na implementação, impasses e factores políticos podem neutralizar a utilidade da mudança;
O caminho considerado mais adequado é mais facilmente explicitado e difundido.	Pode ser formulada por decisores que desconhecem as contingências e as especificidades locais.

Figure 1 - Vantagens e desvantagens da mudança planeada (Weick, 2000)

Mudança emergente ou não planeada

A mudança emergente apresenta características e pressupostos muito diferentes da não planeada, que resulta das pressões para manter ou aumentar a competitividade, em função das alterações verificadas no meio envolvente, como a inserção de novas tecnologias ou de novas estratégias por parte dos rivais.

O autor Weick (2000)²⁷, considera a mudança não planeada como um fato universal da vida das organizações. Esta universalidade não evita que lhe tenha vindo a ser dedicada apenas uma parte do interesse que tem sido concedido à mudança planeada.

A menor atenção dada a esta mudança pode dever-se a diversas razões, como os processos inesperados serem complexos, imprevisíveis e não serem controlados pela gestão.

Vantagens	Desvantagens / riscos
Cria disponibilidade para a mudança planeada;	A sua acumulação é lenta, adaptativa e aprendente;
É sensível às particularidades locais e contextuais;	Mais adequada para a exploração de oportunidades do que para as ameaças;
Cria espaço para o imprevisto;	Limita-se à tecnologia e cultura existentes;
Satisfaz as necessidades de autonomia, controlo e expressão individual;	Pode revelar-se insuficiente para responder às transformações dos concorrentes;
Faculta feed-back imediato;	É mais difusa do que focalizada;
Promove a aprendizagem organizacional;	Ocorre mais ao nível das operações de estratégia;
Facilita a adesão aos bons resultados da mudança planeada.	Os seus efeitos passam despercebidos.

Figure 2 - Vantagens e desvantagens da mudança não planeada (Weick, 2000)

1.2.2 Modelos Teóricos sobre a Implementação da Mudança Organizacional

Os modelos são representações explicativas ou paradigmas em funcionamento da mudança organizacional. No sentido de ajudar na condução da organização ao longo deste processo vários modelos de mudança organizacional têm sido propostos ao longo dos tempos. Um dos modelos teóricos sobre a mudança foi o de Kurt Lewin²⁸, o qual se serviu de base para muitos outros modelos.

Modelo de Lewin

Este modelo de mudança organizacional constitui-se por três estágios:

1. Unfreezing (descongelamento): Comportamentos e atitudes frequentes começam a ser vistos como inaceitáveis, o que é reconhecido Comportamento Corrente);
2. Mudança para o novo nível: Envolve a procura e estabelecimento de novas respostas aos problemas e novo comportamento e pode incluir mudança de valores e cultura (Mudança Novo Nível);
3. Refreezing (recongelamento): Quando os novos comportamentos são estabelecidos e passam a ser aceites como regra (Comportamento Novo Nível).

Figure 3 - Estágios característicos do Modelo Organizacional (Lewin, 1951)

Em traços gerais, os modelos de gestão planeada consagram três fases principais, a saber:

²⁷ WEICK, K.E. – Emergent change as a universal in organizations. In M. Beer & N. Nohria (Eds.), Breaking the code of change. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000, p. 223-241.

²⁸ LEWIN, Kurt – Field theory in social science. New York. Harper and Row, 1951.

1. Preparação – Fase que corresponde à identificação do ponto de chegada. Coloca-se a questão sobre o que se pretende da mudança organizacional e a que condições ela deve conduzir a organização. O importante nesta fase é a definição dos objetivos da mudança, bem como o desenvolvimento, entre os membros organizacionais, da convicção de que ela é necessária. Hoje em dia fala-se muito da importância de uma visão do futuro que seja apelativa para os membros organizacionais, por eles percebida como realizável, e para a qual se sintam capazes de contribuir eficazmente. Entre outras vantagens, esta visão pode gerar envolvimento emocional das pessoas e aumentar a disponibilidade para com a mudança e as suas implicações. Relativamente à definição dos objetivos deve ser acompanhada de um sistema de recompensa capaz de estimular a adesão dos colaboradores;
2. Implementação – Fase que consiste na colocação em prática das ações necessárias para atingir os objetivos estipulados na fase da preparação. Ela inclui a comunicação da visão, afetação dos recursos, a clarificação de responsabilidades, o apoio sócio-afetivo aos colaboradores em momentos de incerteza ou ceticismo;
3. Reforço – Fase na qual a mudança organizacional passa pela criação e divulgação dos ganhos rápidos, mesmo que pequenos. A constatação dos resultados positivos, ainda que em pequena escala, gera entusiasmo e transmite a mensagem de que a mudança é um desafio executável e compensatório. Um dos modos mais proveitosos de operacionalizar esta possibilidade consiste em reforçar os comportamentos facilitadores da mudança através da respetiva recompensa.

1.2.3 Resistência à Mudança

As mudanças representam, na maioria dos casos, fonte de conflitos, situações de ameaça e preocupação. A resistência à mudança nasce e intensifica-se quando as pessoas abrangidas no processo se sentem ameaçadas em relação à sua situação atual. Isto acontece, na maior parte dos casos porque o processo de comunicação não funcionou de forma adequada, porque as pessoas não tiveram informação suficiente sobre a situação para o futuro ou então, porque não participaram no processo ou nem sequer foram consultadas sobre o processo de mudança.

1.2.4 As Causas e Fontes da Mudança Organizacional

Como aparece a mudança organizacional? São os factores de base que a definem externos ou internos?

Na ótica de Deltour (2000)²⁹, as fontes de inovação estão associadas à origem de um novo produto, de uma nova ideia ou de uma nova prática, a adotar pela organização. A mudança pode originar-se de diversas formas, sendo que uma classificação consiste em diferenciar as fontes externas das fontes internas.

Deste modo, Dantas (2001) considera a estrutura interna de investigação e desenvolvimento (I&D) e a estratégia da organização, como um todo, como fontes internas. As fontes externas mais destacadas são de acordo com este autor, os clientes, os fornecedores, os distribuidores, os concorrentes e as universidades e centros de investigação.

Em contrapartida, Kovács (2002)³⁰, sem recorrer a uma diferenciação por tipo de fonte, refere-se a alguns factores como possíveis de difundir práticas inovadoras, como as relações interorganizacionais (cooperação, alianças estratégicas), as associações profissionais, as empresas de consultoria, as empresas de fornecedores de equipamentos, os gurus de gestão e divulgação levados a cabo pelos meios de comunicação social.

Apesar das mudanças ligadas aos recursos humanos estarem habitualmente relacionadas com as causas externas, existem algumas que têm origem interna.

Causas Internas

A existência de colaboradores estrangeiros numa empresa pode provocar alterações na formação de integração.

A existência das várias licenças e baixas por doença podem provocar alterações na gestão de recursos humanos, com a necessidade de recrutar temporariamente um outro colaborador.

²⁹ DELTOUR F. – L’innovation dans l’organisation :dépasser les ambiguïtés du concept ,les Cahiers de la recherche sous la responsabilité de C. Benavent Claree UPRES-A CNRS 8020, Lille, 2000.

³⁰ KOVÁCS, Ilona – As Metamorfoses do Emprego: Ilusões e Problemas da Sociedade de Informação, Oeiras, Celta Editora, 2002.

Causas Externas

Causas Externas	Motivo	Exemplo
Tecnologia	Vantagem competitiva;	A introdução de uma nova tecnologia implica mudança;
Clientes e mercados	Necessidade que a organização tem de se adaptar às exigências dos clientes e constante adaptação aos mercados;	Maior preocupação com a saúde leva as empresas a produzirem alimentos mais saudáveis;
Economia	Alterações nas condições económicas;	A revalorização do Euro pode pressionar uma organização a diversificar a origem da sua matéria prima;
Fornecedores	Fornecedores de material e/ou equipamento, podem desencadear mudança na organização;	A falha de um fornecedor;
Valores socioculturais	Alteração de valores;	Alteração da importância dada à relação qualidade/preço;
Grupo de regulação	Leis emanadas do Governo.	Normas ambientais podem provocar alteração na metodologia de produção na organização.

Figure 4 - Explicação das Causas Externas da Mudança Organizacional – fonte: elaboração própria

1.2.5 Factores de Resistência à Mudança Organizacional

Os autores Kovács (2002), Dantas (2001), Cunha et al. (2004) e Rollinson (2005)³¹, referem que os factores de resistência à mudança se distinguem por factores organizacionais e individuais, apesar da relação e interdependência entre ambos.

Factores de resistência organizacional

- A existência de estruturas organizacionais que tendem para a estabilidade e inércia, constitui uma forte resistência à mudança;
- A cultura organizacional construída a partir de valores “burocráticos” e propenso à polarização (ausência de valores compartilhados associados a um ambiente onde existe pouca informação e comunicação entre os colaboradores e a administração), bem como subculturas ocupacionais que nascem com base na experiência de educação e trabalho e que limitam as respostas típicas à mudança organizacional, conduzem à resistência;
- A pouca sensibilização dos colaboradores para os benefícios da mudança pode gerar resistência;

³¹ ROLLINSON, Derek – Organisational behaviour and analysis: Na itegrated approach, 3rd edition. Pearson Education Limited. Harlow, Essex, 2005, p. 768.

- O uso de técnicas de intervenção impróprias à situação pode levar ao insucesso da mudança organizacional.

Factores de resistência grupal

- A partir do momento em que os grupos desenvolvem as suas próprias regras para regular o comportamento dos seus membros, alterações a esta norma são percecionadas como negativas;
- Qualquer mudança que constitua uma ameaça à influência do grupo, é alvo de forte resistência;
- Como a mudança resulta, frequentemente, em novos modelos de tomada de decisão e atribuição de poder, muitos grupos, detentores até então desse poder, poderão sentir-se ameaçados.

Factores de resistência individual

- Existem colaboradores que, ao se sentirem ameaçados nos seus interesses, resistem à mudança organizacional;
- A resistência pode estar associada à incerteza e à aversão ao risco;
- A falta de informação e participação sobre a introdução das mudanças é um factor decisivo na maior resistência organizacional. Este fato é ampliado se existir falta de confiança no que diz respeito ao incitador da mudança organizacional;
- Existem diferentes graus individuais de tolerância à mudança organizacional.

Formas de redução da resistência à mudança

No sentido de diminuir as resistências, a mudança poderá ser desenvolvida através de um processo de comunicação constante, que leva em consideração a participação e o envolvimento das pessoas.

Na visão de John Kotter, et al. (2002)³², apesar de não existir um modo universal de superar os factores de resistência, existem mais maneiras de redução adotadas com maior frequência, que são as seguintes:

- Educação e/ou comunicação;

³² KOTTER, J.P. and Cohen, D.S. – The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2002.

- Participação e envolvimento;
- Facilitação e apoio;
- Negociação;
- Manipulação;
- Coação explícita e implícita.

O quadro apresenta os métodos/processos que podem ser usados para minorar ou eliminar as resistências à mudança e quais as vantagens e desvantagens associadas a cada um.

Método	Mais usado quando	Vantagens	Desvantagens
Educação e/ou comunicação	Não há informação ou não é exata;	Cria disponibilidade para ajudar na implementação da mudança;	Processo lento se estiverem muitas pessoas envolvidas;
Participação e envolvimento	Não existe toda a informação necessária para desenhar a mudança e há uma grande resistência;	Quem participa está normalmente mais envolvido na implementação da mudança; Qualquer informação pode ser incluída no planeamento de mudança;	Processo lento;
Facilitação e apoio	A origem da resistência reside em problemas de recursos ou ajustamento;	Satisfaz diretamente necessidades específicas;	Processo lento, com custos elevados e com probabilidade de falhar;
Negociação	Uma pessoa ou o grupo vai perder algo com a mudança;	Ajuda a evitar maior resistência;	Pode ter custos elevados; pode fazer com que outros procurem negociar;
Manipulação	Outros métodos não funcionam ou têm custos muito elevados;	Pode ser rápido e ter custos baixos;	Os agentes de mudança podem perder alguma credibilidade e este fato pode criar problemas futuros;
Coação explícita e implícita	A rapidez é importante e o agente de mudança tem um poder considerável.	É rápida e vence a resistência pelo poder.	Arriscada se as pessoas ficarem com ressentimentos em relação aos agentes de mudança.

Figure 5 - Métodos para diminuir a resistência à mudança organizacional (Kotter, 2002)

1.2.6 O Papel da Comunicação na Mudança Organizacional

A comunicação na organização é o processo através do qual os membros desta trocam informações sobre a organização e sobre as mudanças que nesta ocorrem. A comunicação possibilita partilhar informações que permitem ao indivíduo compreender e interpretar os fenómenos organizacionais, nomeadamente, os aspetos relacionados com a mudança organizacional, diminuindo a incerteza.

Todavia, vários estudos têm demonstrado que as organizações envolvidas em processos e mudança têm sido cada vez mais alvo de processos de comunicação fragmentados e emergentes.

O processo de comunicação é influenciado pelos conflitos oriundos de jogos de poder que diminuem a comunicação intencionalmente, começando a aparecer os denominados boatos ou rumores.

Factores que caracterizam a comunicação, durante os processos de mudança

- Nos momentos que antecedem as mudanças, as informações ficam restritas ao grupo que toma decisões;
- As intenções começam a ser disseminadas sob a forma de informações e alterações;
- Os fluxos de comunicação interna sobre as possíveis mudanças iniciam-se de forma restrita, limitados pelo medo e pela insegurança;
- As informações são escassas, muitas vezes deturpadas e contraditórias;
- Diversas estratégias de comunicação interpessoal são usadas, como por exemplo, para omitir dados importantes;
- A intensidade e a orientação da comunicação são influenciadas por características de cada grupo, como o estilo de liderança e o tipo de atividades desenvolvidas.

A contradição que muitas vezes ocorre entre o que é comunicado aos colaboradores e as ações que são tomadas, causam resistências e atitudes de não colaboração, um dos elementos mais nocivos à mudança. As chefias desempenham um papel fundamental a este nível, resolvendo os conflitos e clarificando as situações.

1.2.7 Agentes da Mudança

Um agente de mudança é uma pessoa que influencia positivamente o comportamento das outras pessoas, não através de um exercício de autoridade e poder, mas através da construção de uma base de confiança.

O agente de mudança gera a implementação das mudanças que ocorrem na organização e procura reduzir os efeitos negativos e as resistências que esta possa implicar. Um agente de mudança eficaz procura garantir que a organização tenha capacidade para estar em constante mudança.

1.3 Cultura Organizacional

O rápido desenvolvimento das tecnologias da informação tem levado a que o domínio destas áreas seja cada vez mais um factor primordial de diferenciação competitiva e um ponto-chave nas estratégias de produtividade das organizações.

O estudo da cultura permite relacionar e aplicar variadas noções que eram desconhecidas até há pouco tempo.

De acordo com J. M. Carvalho Ferreira³³, foi na década de 1939 que começaram os primeiros estudos acerca do clima organizacional, com um trabalho de Lewin, Lippitt e White. O conceito clima organizacional foi o primeiro a ser abordado, com o objetivo de compreender o vasto mundo das organizações. Para a cultura acontece o processo inverso, só em 1979 é que se encetaram estudos por iniciativa de Pettigrew, tendo este terminado o seu estudo em 1985.

A cultura organizacional funciona como um contributo para o emergir do clima numa organização e assume-se como um conceito essencial à compreensão das estruturas organizativas e compreende um conjunto de propriedades, do âmbito de trabalho, percecionadas pelos colaboradores, constituindo-se numa das forças importantes que influenciam o comportamento. O seu reconhecimento como realidade social vem possibilitar uma nova política de relações humanas e os estudos decorrentes desta área, levam à aceitação posterior da existência de uma cultura própria em cada organização.

³³ FERREIRA, J.M. Carvalho; [et al.] – Psicossociologia das Organizações. Alfragide, Editora McGraw-Hill, 1996, p. 318.

Assume também uma função identificadora, visto ser a referência principal de pertença de um grupo ou de uma sociedade. Por tal, a cultura baseia-se na sociologia e na antropologia e é mais estável que o clima organizacional. A cultura organizacional é de origem mais recente e surge devido à necessidade de explicar a diferença de performance verificada entre as organizações americanas e as do Japão, contudo a tradição é maior na investigação é maior na investigação sobre o clima organizacional.

Para se alinharem culturas deve-se ter presente o aspeto do desenho da estrutura organizacional a hierarquia de autoridade; a especialização e coordenação, mas também o controlo dos recursos humanos e financeiros, a coordenação das atividades para motivar as pessoas e maximizar as competências da organização para criar valor.

Ao serem implementados, estes procedimentos, há como que uma congregação de diferentes culturas numa só, os valores, as normas de comportamento, os artefactos a qualidade de vida no local de trabalho, a identidade, gera a cultura, logo a cultura de uma organização será um conjunto de características que a individualiza e a torna única perante qualquer outra.

O envolvimento de todos os indivíduos é fundamental, pelo que, os membros da organização devem produzir normas de comportamento genericamente aceites por todos.

Este aspeto é importante pois tem em vista atingir objetivos comuns, como os objetivos dos *stakeholders* e ao mesmo tempo deverá traduzir-se numa resposta genérica aos problemas que podem surgir, baseada em sucessos conseguidos perante situações passadas e tornar assim a organização mais eficiente.

Em síntese assume-se como cultura um sistema de valores, expressos através de rituais, mitos, hábitos e crenças. Ao alinhar estes diferentes sistemas no seio da organização faz com que a organização como um todo se torne mais forte, pois se diferentes grupos comungarem da mesma visão, a organização cumpre a sua missão.

A cultura de uma empresa é difícil de mudar porque esta depende de diversos factores, dos quais se salientam factores sociológicos e antropológicos, que estão diretamente relacionados com o indivíduo, os seus valores e as crenças que predominam na organização.

Para que se possa pensar numa mudança na cultura de uma organização, é necessário um estudo antecipado e exaustivo para que esta mudança se efective gradualmente tendo em atenção o contexto em que essa mudança se tem que realizar por via dos valores e as crenças que predominam na organização, pois, tais elementos da cultura organizacional condicionam e direccionam o comportamento das pessoas e grupos. Uma organização é formada por um grupo de indivíduos que se encontram hierarquizados numa determinada estrutura e, estes indivíduos apresentam padrões de pensamento, sentimentos e ações que são fruto de uma aprendizagem contínua, adquirida desde a infância e que se desenvolve ao longo da vida, segundo o ambiente onde estes estão inseridos. Isto é, é através da socialização (cultural e organizacional) que os valores se constituem no indivíduo, e são estes que vão determinar as práticas e motivações dos mesmos, sendo que os indivíduos também pertencem simultaneamente a diferentes grupos.

A nível organizacional, todos os indivíduos têm enraizados os seus valores e crenças, qualquer alteração a esta, contraria a sua forma de pensar e atuar. Para que exista mudança, os indivíduos têm que se rever na filosofia da empresa de forma a se motivarem e participarem ativamente na mudança cultural da organização.

A mudança organizacional é difícil de efectivar porque ameaça por vezes o poder dos grupos ou indivíduo, ou pode ameaçar aqueles que beneficiam da locação de recompensas e recursos, no seio das organizações, mas ameaça também pelo fato de esta mudança ser desencadeada sem o pedido e principalmente sem a colaboração destes.

Autores como Ferreira e Caetano³⁴, consideram que “o clima organizacional refere a aplicação do conceito aos mais variáveis dos contextos ... e a sua ligação com numerosas variáveis organizacionais sendo elas, como o desempenho, a eficácia, a produtividade, a satisfação e a cultura.”

“Contudo numa tentativa de sistematização dos estudos existentes sobre o clima organizacional é fácil identificarem-se quatro perspetivas separáveis, apesar de não mutuamente exclusivas, que se caracterizam pela componente organizacional, psicológica, psicossocial e cultural.”

³⁴ FERREIRA, J. M. C., Neves, J. & Caetano, A. – Manual de Psicossociologia das organizações. Amadora: McGraw Hill de Portugal, 2001. (obra original publicada em 1996).

“Sabe-se que são várias as sugestões de definição e de abordagem metodológica, quer do ponto de vista teórico, quer metodológico, o que origina a tentativa por parte de alguns autores de sistematizar em conjuntos com alguma coerência, os diversos estudos sobre a cultura organizacional.”

“Quanto ao conteúdo do conceito estão incluídos os aspetos comportamentais, cognitivos e emocionais, nas sucessivas e diversificadas formulações, fazendo do mesmo uma realidade de elevada complexidade em termos de conteúdo, da finalidade e do modo de abordagem.”

O clima de uma organização é composto por um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, propriedades percebidas pelos colaboradores inseridos nesse ambiente, sendo uma das forças importantes que influenciam o comportamento. Entre essas propriedades encontram-se a estrutura, o desafio e a responsabilidade, o apoio e o calor humano, o sistema de punição e as recompensas, para além de padrões de desempenho, a orientação para a produção e o sentido de apoio. As propriedades deste clima agem entre si e apresentam um forte impacto sobre variáveis importantes como a satisfação, produção e eficiência.

O impacto exato e a sua direção são problemas ainda por resolver e a questão da pesquisa e interesse em como estas propriedades influenciam cada departamento e como agem sobre o conflito entre colaboradores, ainda que a consequência desta descoberta é que percepções positivas do clima organizacional, podem ser factores importantes na minimização do conflito nas organizações.

O interesse teórico e empírico pelo clima organizacional irá continuar. Atualmente, algumas pesquisas sugerem que a melhoria deste clima pode ser uma estratégia útil no sentido de melhorar as relações nas organizações.

Os avanços tecnológicos e a globalização têm vindo a criar ambientes cada vez mais dinâmicos, instáveis e exigentes em que as mudanças se sucedem a ritmos alucinantes, em que só as organizações que as conseguem antecipar e criar vantagens competitivas face às restantes, conseguem garantir a sua sobrevivência, e aspirar a ter rentabilidade, sendo necessária uma cultura organizacional estável e um clima organizacional competitivo e dinâmico.

Nos dias que correm é necessário combater a resistência à mudança e cada vez mais apostar em mão de obra qualificada, novas tecnologias, fortes componentes de inovação,

privilegiando estruturas flexíveis com capacidade de resposta capazes de prever a mudança adaptando-se o mais rapidamente possível, numa busca incessante e novos mercados e produtos.

Qualquer organização para ter sucesso tem de mobilizar o empenho, a criatividade, a energia e a motivação de todos os colaboradores, para além de o ter de fazer com carácter.

A sociedade da atualidade abandona gradualmente o capitalismo tradicional e exige que as organizações se comprometam com um conjunto de valores, como a ética e a responsabilidade social.

Cada vez mais é necessário que os gestores de topo tenham presente que é necessário criar um equilíbrio entre os resultados e a consolidação de valores nas organizações. Para tal deverão criar ambientes facilitadores de criação de valor de forma a dar resposta às necessidades organizacionais no presente no seu seio, sem comprometer as gerações do futuro.

O estudo permitiu perceber que o clima organizacional é um conceito sistémico que resulta das características organizacionais percebidas pelos colaboradores numa organização, percepção esta que é moderada pela personalidade de quem percebe e pela sua estrutura cognitiva que envolve a interação da cultura organizacional.

O clima organizacional é criado por um grupo de indivíduos que interage e partilha uma estrutura comum de referência, estrutura esta que corresponde à cultura organizacional, a qual por sua vez influencia a percepção das características organizacionais.

Verifica-se uma zona de sobreposição entre clima e cultura organizacional daí que se diga que a cultura e o clima se assemelham a um iceberg, a cultura é a parte submersa abaixo do nível da água e o clima, aquela que imerge acima da linha de água.

Saber alinhar culturas e gerar bons climas organizacionais é o segredo das organizações contemporâneas de hoje, para as melhores tomadas de decisão, tendo em conta as vicissitudes atuais do mundo laboral.

1.4 Abordagem do Desenvolvimento Organizacional

O Desenvolvimento Organizacional é, em princípio, toda a mudança planeada. O conceito de planeamento organizacional tem as suas raízes justamente na ideia de que uma organização é m sistema social. O desenvolvimento da organização é um processo planeado de modificações culturais e estruturais, permanentemente aplicado a uma organização, visando institucionalizar uma série de tecnologias sociais, de tal forma que a organização fique habilitada a diagnosticar, planejar e implementar essas modificações com ou sem assistência externa.

O movimento do desenvolvimento organizacional surgiu no início dos anos 60, a partir de um conjunto de ideias a respeito do homem, da organização e do ambiente. Constituiu um elemento de transição que seja prático e operacional entre a Teoria comportamental e a Teoria de Sistemas.

O autor Huse (1980)³⁵ descreve a abordagem do desenvolvimento organizacional como visando: "Aplicação dos conhecimentos das ciências comportamentais, num esforço a longo prazo, para melhorar a capacidade de uma organização para lidar com as mudanças do seu ambiente externo e aumentar as suas capacidades para resolver os problemas internos."

Os pressupostos básicos do desenvolvimento organizacional correspondem basicamente ao ambiente que muda rapidamente e constantemente; à necessidade de uma adaptação contínua; à organização que tem de interagir com o ambiente assim como o indivíduo interage com a organização; a necessidade de participação e compromisso de ambas as partes , tanto o indivíduo como a organização. O incremento da eficácia organizacional e do bem-estar da organização dependem de uma correta compreensão e aplicação dos conhecimentos acerca da natureza humana.

A abordagem do desenvolvimento organizacional tem-se centrado, fundamentalmente, nas competências da organização, ou dos grupos que a constituem, considerados como sistemas sociais, capazes de aprender a resolver os problemas e as operações que se lhe colocam. O principal objetivo das organizações é a melhoria da qualidade de vida.

³⁵ HUSE, E.F. – Organization Development and Change, MI: West Publishing, St. Paul, 1980, p. 50.

De um modo geral, a abordagem do desenvolvimento organizacional permite integrar e conjugar diversas técnicas de diagnóstico e intervenção organizacional, dependendo a sua escolha dos objetivos de mudança, dos alvos em vista e da situação específica.

1.5 Técnicas de Intervenção Organizacional

Num processo de mudança organizacional, podem utilizar-se diversas abordagens e técnicas, desde que se revelem adequadas à situação concreta da organização e aos objetivos da intervenção.

Baseado nos registos de French e Bell (1990), as abordagens mais salientes na história da intervenção organizacional, designam-se por:

- Intervenções centradas nos indivíduos – Formação em competências técnicas; Formação em competências sociais;
- Intervenções centradas nos grupos – Análise do campo de forças; Consolidação do espírito de equipa; Atividades intergrupais; Reformulação do trabalho; Programas de “Qualidade de vida no trabalho”; Sistemas sociotécnicos; Gestão de objetivos; Círculos de qualidade; Inquérito com devolução de resultados;
- Intervenções centradas na organização – Inquérito com devolução de resultados; Sistemas sociotécnicos; Reestruturação organizacional; Atividades de planeamento e gestão estratégica; Gestão participativa; Cultura organizacional; Gestão pela qualidade total; Reengenharia organizacional.

De acordo com os ensinamentos de “Dalai Lama”, as competências desejáveis por parte dos responsáveis pelas organizações, e que farão diferença são designadamente:

- Estar à disposição do outro;
- Saber ouvir;
- Ser pró-ativo;
- Tomar a iniciativa;
- Decidir sem medo de errar;
- Saber aprender;
- Respeitar e ter boas relações no trabalho;
- Ser criativo; Ser autêntico e transparente;
- Estar preparado e capacitado.

O lema será que cada indivíduo faça a diferença. O processo evolutivo do homem e da sociedade continua e por mais insignificante que cada indivíduo pareça ser, a realidade é que ele é agente e *líder* da mudança organizacional.

1.6 Gestão por Objetivos

A gestão por objetivos ou MBO – *Management by objectives* é um processo de entendimento dos objetivos de uma organização, de maneira que a gestão de topo e os seus colaboradores desempenham as suas funções em função desses objetivos e que os compreendam, que foi dado a conhecer por Peter Drucker na sua obra “The Practice of Management” publicada em 1954.

Qualquer gestor encontra facilmente dificuldades em compreender e controlar os colaboradores, que devem ser resolvidos com a máxima celeridade. A gestão por objetivos consiste, basicamente, num processo que requer a identificação e descrição precisas de objetivos a alcançar e prazos para conclusão e monitorização. Tal processo exige que o gestor e o colaborador concordem no que o colaborador irá tentar atingir no futuro e muito mais importante é que este aceite e desempenhe as suas funções em função dos objetivos.

Por exemplo, independentemente do que for debatido entre o gestor e o colaborador no dia-a-dia, suponha-se que ambos concordam acerca da introdução de um indicador de performance que relate o desenvolvimento das vendas de uma parte da empresa. Então, gestor e colaborador necessitam de discutir o que está a ser planeado, qual o prazo e as várias interpretações que o indicador pode assumir. Por conseguinte, ambos devem certificar-se de que o objetivo está a ser considerado e que será concluído no tempo estipulado.

Todas as organizações observam falta de recursos e, por tal, o gestor tem a incumbência de considerar o nível de abastecimento mas também deve certificar-se se os objetivos abordados em grupo pela organização, são os mais indicados e se representam a melhor alocação de esforço. São necessários sistemas de gestão fiáveis, no sentido de estabelecer objetivos relevantes e monitorizar as taxas de sucesso, sob o ponto de vista dos objetivos. Desta forma, a informação é um recurso que deve ser orientado com a mesma determinação que os restantes recursos de uma organização. Reconhecendo as organizações o valor do domínio da informação para o seu desempenho, estas começam a investir tecnologias de informação que permitam o seu armazenamento e tratamento.

Contudo, este investimento revela-se insuficiente face ao crescente ritmo de mudança do meio envolvente. Investir apenas em tecnologia, mantendo a estrutura e o modo de funcionamento da organização é manifestamente insuficiente.

1.7 Reengenharia Organizacional

Na Reengenharia Organizacional, trata-se de reinventar a empresa, transformar o negócio, definir novos objetivos, traçar novas estratégias para conseguir uma vantagem competitiva sustentável. Para conseguir, dentro da organização, respostas rápidas às exigências do mercado, é necessário reestruturá-la administrativamente. Por vezes, durante um processo de reengenharia, pode chegar-se à conclusão que uma estrutura vertical descentralizada responde melhor às forças do mercado do que a comum estrutura centralizada horizontal.

Apesar de a empresa se tornar mais competitiva por via da Reengenharia, o objetivo é crescer com base na cooperação e na criatividade, e não na competição.



Figure 6 - Reengenharia organizacional – fonte: elaboração própria

1.7.1 Reengenharia de Processos

Permite às empresas diminuir os problemas de ineficiência, custos elevados e insatisfação dos clientes. Diz-se mesmo que a Reengenharia saltou para a linha da frente da filosofia empresarial. Dado que as empresas estão sob uma intensa e permanente pressão para fazerem uso das oportunidades e ofertas do mercado, é importante para que modifiquem os seus processos a fim de produzirem os seus produtos, ou prestarem os seus serviços, segundo critérios mais económicos, apostando na redução de custos. As organizações mais atentas a este contexto, acrescentam outros factores tais como: tempo, qualidade, flexibilidade, bem como a fundamental satisfação do cliente, seja ele interno ou externo.

Assim, as iniciativas de melhoria de qualidade, e de melhoria contínua de processos, embora sejam essenciais, não se verificam ser suficientes. Os atuais objetivos de pequenas

melhorias em todos os processos empresariais devem dar lugar a esforços para alcançar níveis elevados de melhoria em apenas alguns processos chave, no sentido de se obter níveis multiplicativos de melhoria, em vez de pequenas melhorias em todos os processos da organização. No fundo, trata-se de identificar os processos ou procedimentos que compõem a operação global da empresa, e com isso torná-la mais competitiva. Os instrumentos novos poderosos, que facilitam a reconfiguração fundamental do trabalho, caracterizam-se por ser a Reengenharia de Processos.

1.7.2 Reengenharia de Funções

A Reengenharia de Funções, vai ao nível de cada pessoa no seu dia-a-dia. São inventadas novas formas de desempenhar a mesma função, ou as funções são alteradas para aumentar a contribuição de cada pessoa no objetivo da empresa. Pode-se obviamente concluir que existe grande interação entre Reengenharia de Processos e de Funções.

Nesta Era da globalização que é uma época de turbulência, mudança é uma constante a considerar. A organização para sobreviver deve ter uma atitude de flexibilidade perante a mudança. Só assim, pode experimentar continuamente as melhoras técnicas e soluções que lhe permitam continuar a ser competitiva, sem nunca esquecer o papel essencial que representam as pessoas numa organização durante o processo de mudança.

A mudança pode ser planeada ou emergente sendo que a primeira subentende uma certa previsibilidade e é da responsabilidade dos dirigentes de topo e a segunda surge inesperadamente e resulta na maioria das vezes de pressões do ambiente externo à organização que provocam a necessidade de adaptação para não perder a competitividade face à concorrência. Ambas as mudanças têm factores de risco, mas também apresentam algumas vantagens que podem ser aproveitadas em prol da organização.

A implementação da mudança nem sempre é pacífica pois esta pode gerar conflitos devido às pessoas se sentirem de certa forma ameaçadas no seu trabalho, e assim desencadear resistência à mudança.

A falta de comunicação e de informação adequada e a não participação no processo da mudança são factores que podem levar à resistência à mudança, por isso o envolvimento dos colaboradores da organização é essencial.

Desde os anos cinquenta, têm sido criadas várias técnicas e abordagens que têm como objetivo orientar e gerir processos de mudança nas organizações, as quais podem, no sentido geral, integrar-se na designação de Desenvolvimento Organizacional (DO).

A abordagem de DO visa melhorar a capacidade de uma organização para gerir e aprender a lidar com as mudanças internas e externas que estão associadas à sua própria existência. A abordagem do desenvolvimento organizacional combina geralmente, diversas técnicas de diagnóstico e de intervenção.

De entre as técnicas mais usadas nas práticas de intervenção organizacional distinguem-se a análise do campo de forças, a gestão por objetivos, a reformulação do trabalho, o inquérito com devolução de resultados e a reengenharia organizacional. Não existe nenhuma técnica que possa, por si só, garantir eficácia num processo de mudança, sendo fulcral basear a sua escolha de critérios teóricos e metodológicos consistentes com a especificidade e com os objetivos de cada uma das fases do processo de mudança nas organizações.

1.8 A Escola como Organização

À semelhança de uma organização empresarial, o estudo da escola como organização tem vindo a ganhar cada vez mais importância, permitindo um maior conhecimento da instituição escolar enquanto “unidade pedagógica, organizativa e de gestão” (Barroso, 2005)³⁶, sem esquecer a sua identidade e individualidade.

De facto, à organização/instituição “escola” surge inevitavelmente associada a dimensão cultural, quer no sentido mais lato, quer no sentido mais restrito importando, sobretudo, perceber de que forma essa dimensão contribui para o sucesso ou não da organização propriamente dita, como é a escola vista e que efeitos se esperam que produza. Convém portanto, explicar os conceitos de “cultura”, “cultura escolar” e cultura de escola” (Barroso, 2005) que têm dividido alguns teóricos, destacando-se três tipos de abordagens fundamentais: funcionalista, estruturalista e interacionista (Barroso, 2005)³⁷. Se a primeira entende a “cultura escolar” como a “Cultura” geral, sendo a “instituição educativa vista como simples transmissora de uma Cultura que é definida e produzida exteriormente” (Barroso, 2005), a abordagem estruturalista traduz-se nos “planos de estudos, disciplinas, o modo de organização pedagógica, os meios auxiliares de ensino” (Barroso, 2005). Já as

³⁶ BARROSO, J. – Políticas Educativas e Organização Escolar. Lisboa: Livraria Aberta, 2005, p. 55.

³⁷ IDEM – Ibidem. p. 42.

interações e relações são relevantes para a visão interacionista da escola como instituição particular, “as relações com o espaço, e com os saberes” (Barroso, 2005)³⁸. Podemos simplesmente perguntar se estas três perspectivas não são reducionistas, ou foram no passado, uma vez que atualmente a escola como organização que o é, organização particular, não pode prescindir daquelas três abordagens.

Historicamente, a escola sempre esteve associada a uma finalidade social geral, se é que ainda hoje também o não está; de qualquer forma, a sua principal função era a mediação entre a sociedade e os alunos, excluindo-se qualquer autonomia ao nível cultural. Mas, que papel cultural era esse que privilegiava uma cultura elitista e discriminatória, individualista e pouco organizada? Dificilmente, seguindo estas linhas orientadoras, a escola poderia ser entendida como organização.

A evolução social, a aceitação do “mundo simultâneo” no Século XVIII e do “modo mútuo” no Século XIX constituíram o “motor de arranque” para o desenvolvimento organizacional da escola, a partir do qual os conceitos de eficácia, qualidade e excelência escolar ganham ênfase; o trabalho dos alunos organizou-se, os docentes especializaram-se, o espaço em tempo ganharam estrutura, bem como os saberes; em suma, a escola tornou-se mais exigente, “ganhou” características de uma verdadeira organização assim entendida, com princípios e metas bem definidos. Esta é, efetivamente, a imagem que atualmente se associa à escola, uma organização cada vez mais hierarquizada, auto-suficiente e auto-gestora; note-se por exemplo, a situação bem recente de substituição dos Conselhos Diretivos das Escolas pela figura do Diretor incorporando, este, a verdadeira imagem do gestor e do responsável pela construção de uma “cultura de escola” própria e única, capaz de responder às necessidades da sua escola, dos seus agentes – professores e alunos – e de se afirmar enquanto organização individual e cuja identidade importa preservar, lado a lado com a figura do líder e da liderança. Não é por acaso que, ao longo do seu percurso profissional, os docentes cada vez mais experientes começam a fazer seleções de estabelecimentos de ensino, por esta ou por aquela razão, sendo um dos aspetos mais privilegiados o bom ou mau funcionamento do mesmo e a atuação dos órgãos de gestão. “Esta maior visibilidade social da escola enquanto organização e, consequentemente, este

³⁸ BARROSO, J. – Políticas Educativas e Organização Escolar. Lisboa: Livraria Aberta, 2005, p. 42.

acréscimo de pertinência do seu estudo, está na origem, igualmente, do desenvolvimento dos estudos sobre as culturas organizacionais de escola” (Barroso, 2005)³⁹.

De acordo com Torres e Palhares, a gestão e governação das escolas tem procurado “reforçar a eficácia da execução das medidas de política educativa e prestação do serviço público de educação”, no Decreto Lei nº 75/2008, sobretudo pela adoção de modelos unipessoais e profissionalizados que se orientem no sentido da autonomia das escolas e onde o papel do líder e da liderança se evidenciam. “A agenda política e governativa portuguesa inscreveu, na atualidade, a liderança unipessoal enquanto variável determinante para o funcionamento eficaz dos estabelecimentos escolares (Torres e Palhares, 2009)⁴⁰. Ora, significa isto que, escolas com líderes de topo ou com estilos de liderança fortes estão mais orientadas para a promoção do sucesso escolar e da eficácia organizacional, isto é, da cultura da organização, o *ethos* que se traduz nos costumes, hábitos, rotinas, rituais, valores em torno dos quais se organizam os seus agentes e se constrói a identidade dessa “cultura particular e diferenciadora”.

Claramente, o *ethos* organizacional da escola varia e renova-se de escola para escola, de organização para organização, uma vez que a interação a que está sujeita, quer pelos seus elementos internos, quer pelos seus elementos externos assim se traduz. “A cultura de uma empresa define o comportamento e as relações internas apropriadas, motiva os indivíduos e determina soluções onde existe ambiguidade. Decide o modo como a empresa processa a informação, e as suas relações e os valores internos...” (Costa, 1996)⁴¹. “As escolas eficazes são aquelas que, ao longo dos tempos, construíram um sistema de crenças, suportado por formas culturais que atribuem significado ao processo educativo” (Costa, 1996)⁴².

Na escola atual, e à luz das ideias aqui apresentadas, podemos simplesmente perguntar quais as implicações que esta nova visão acarretou para as escolas, para as suas metas e para os seus agentes (internos e externos). De fato, nunca como agora se sente a valorização extrema da dimensão da eficácia e qualidade no ensino e do ensino: é a

³⁹ BARROSO, J. – Políticas Educativas e Organização Escolar. Lisboa: Livraria Aberta, 2005, p. 55.

⁴⁰ TORRES, Leonor L. e PALHARES, José. A. – Estilos de Liderança e Escola Democrática, Actas do Encontro Sociedade e Educação. Lisboa: Universidade do Minho (<https://repositorium.sdum.uminho.pt>), 2009, p. 124. [Consult. 10 agosto 2013] Disponível em WWW: <URL<https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/10008/1/P%C3%A1ginas%20de%20P%C3%A1ginas%20de%20FCH4b11c4088da30.pdf>>

⁴¹ COSTA, Jorge Adelino – Imagens Organizacionais da Escola. Porto: Edições Asa, 1996, p.121.

⁴² IDEM – Ibidem. p. 131.

avaliação externa das escolas e dos professores, os rankings de escolas e a evidente interferência de pais e Encarregados de Educação no percurso escolar do seu educando e no funcionamento dos próprios estabelecimentos de ensino, sejam eles públicos ou privados factores que determinam, muitas vezes, a escolha de uma determinada escola em detrimento de outras. De acordo com o relatório da OCDE sobre as Escolas e a Qualidade, “as motivações e os resultados dos alunos são profundamente afetados pela cultura ou espírito particular de cada escola e as escolas nas quais os alunos obtêm bons resultados têm, essencialmente, as mesmas características” (Costa, 1996). Uma “boa escola” faz significar a sua cultura própria, representa-a e procede em função dela. Quando se fala em “escolas eficazes” fala-se de escolas que têm uma cultura exclusiva, um *ethos* específico, integrador e de referência que se exterioriza em diversas vertentes, designadamente, na autonomia da escola, relacionada com a construção do *ethos*, na liderança organizacional, na articulação curricular, na optimização do tempo, na estabilidade profissional, formação do pessoal, na participação dos pais, no reconhecimento público, no apoio das autoridades (Nóvoa, 1992).

É perceptível que poucas serão as escolas completamente eficientes tendo em conta os diversos factores relacionados; todavia, umas conseguem alcançar mais facilmente os seus objetivos, outras não, dependendo da sua cultura, do seu líder e da Cultura. Persistem factores que não controlam e que são, presentemente, responsáveis por alguma inconstância no seio das organizações escolares, designadamente, a estabilidade profissional, a formação do pessoal docente, a participação dos pais, no reconhecimento público. Continuarão a ser, num futuro próximo, debatidas estas questões ... decorrente da evolução e aperfeiçoamento das organizações, uma vez que em Portugal, a educação e a escola continuam a atrair atenções.

Em suam, podemos falar da escola como uma instituição detentora de cultura própria, na qual se cruzam a cultura global e as conjunturas locais; cada escola fortalece uma cultura que a particulariza e reconhece face ao todo, traduzindo-se no seu *ethos* e que movimenta as suas forças, os seus atores e a move no sentido da excelência e qualidade que, atualmente, mais do que nunca, são exigidos. Essa cultural inerente evidencia-se a nível conceptual no seu currículo, visual nos seus lemas e comportamental nos seus rituais. Todavia, não se pode ilibar a escola do seu papel socializador e transmissor de cultura, do seu papel ético e educador numa visão macro de Cultura.

Na perspectiva de Costa (1996), “a escola enquanto instituição nunca deixou de privilegiar a metáfora cultural”, ou seja, a escola como transmissora de cultura, de acordo com os ensinamentos de Drukheim, a escola enquanto reprodutora de cultura numa perspectiva de Bourdieu ou a ação cultural para a libertação na ótica de Paulo Freire.

Numa aceção mais lata e atual do conceito de cultura, diríamos que hoje é mais fácil falar de “culturas” e construção de uma cultura de culturas numa escola cada vez mais multicultural. De fato, a escola hoje, enquanto organização cultural deve construir a sua cultura respeitando a diversidade que lhe é inerente e privilegiando uma cultura de integração que nem sempre é fácil e que se assume, cada vez mais, como uma realidade. Realidade que, todavia, não retira à escola a sua função de educadora numa conjuntura de uma determinada sociedade, qualquer que seja, faz recapitular a concepção de Durkheim: “a criança é um animal educando e o adulto é, por natureza, homo semper educatore”. (Vieira, 1995)⁴³. Deste modo, a escola atual deve ter em conta, não só, com a construção da sua cultura mas, acima de tudo, com a incorporação das culturas compreendendo todo o conjunto e não apenas as exceções que será, terminantemente, a escola do futuro. De facto, pode-se aprender muito com a diversidade e com a mudança.

“Toda reforma interior e toda mudança, para melhor, dependem exclusivamente da aplicação do nosso próprio esforço”.

(Immanuel Kant)

No capítulo seguinte traçar-se-á em síntese a evolução histórica do Arquivo e da Arquivística desde a sua origem até aos dias de hoje.

⁴³ VIEIRA, Ricardo. – Mentalidades, Escola e Pedagogia Intercultural. Revista Educação, Sociedade e Culturas, nº4, 1995, p.134.

Capítulo II

1 Arquivo e Arquivística: Conceitos e Práticas

Na base deste trabalho estarão presentes os passos que o Arquivo e a Arquivística deram através dos tempos, os seus altos e baixos, em suma a larga caminhada para a sua afirmação.

Do conjunto bibliográfico diverso no qual este trabalho assenta, destaca-se o magnífico trabalho, *Arquivística. Teoria e prática de uma ciência da informação*, de A. Malheiro da Silva e outros autores.

Se por um lado o Arquivo, é hoje definido como, o conjunto de documentos, independentemente da sua data, da sua forma, e do suporte material, produzido ou recebidos por qualquer pessoa, física ou moral, ou por qualquer organismo público ou privado no exercício da sua atividade, conservados pelos seus criadores ou sucessores para as suas necessidades, ou transmitidos a instituições de arquivo, por outro a Arquivística é a disciplina que trata dos aspetos teóricos e práticos dos Arquivos e da sua função.

Ora, estas duas definições são hoje dadas pelo *Conceil Internacional des Archives*, mas, para aqui chegar um longo caminho teve que ser percorrido, e para as compreendermos temos que conhecer então esse trajecto.

Longe da pretensão de elaborar um tratado sobre a História do Arquivo e da Arquivística, fica a esperança de que este trabalho sirva como mais um contributo para a uma melhor compreensão do seu papel ao longo dos tempos.

1.2 O Arquivo

Para podermos analisar a evolução histórica dos arquivos, será necessário estabelecer balizas cronológicas, assim iremos às origens, desde o nascimento destes, com as Civilizações Pré-Classicas até aos dias de hoje.

Ao longo da História, que os arquivos se encontraram com diferentes suportes, desde as placas de argila, do papiro, do papel, entre outros. Hoje, a variedade de suportes aumentou, o que por sua vez aumentou o conteúdo destes que se tornou bastante variado.

Os arquivos constituem desde sempre a memória das instituições e das pessoas, e existem desde que o Homem ficou por escrito as suas relações como ser social. Vários autores

defendem que, a História dos Arquivos não pode ser considerada à margem da História Geral da que formam parte integrante, tanto que a sociedade condicionada a sua existência, a sua organização, os seus critérios de conservação e, mesmo, a sua finalidade. A evolução histórica dos arquivos e do seu conceito como veremos, é paralela ao desenvolvimento das sociedades humanas. Assim, os arquivos surgem desde que a escrita começou a estar ao serviço da sociedade, e terão nascido de forma espontânea no seio das Antigas Civilizações do Médio Oriente há cerca de seis milénios atrás.

O advento da escrita regulou o primórdio dos primeiros arquivos, de tal forma que desde logo a humanidade tomou consciência de que era necessário conservar os registos produzidos para mais tarde poderem ser utilizados.

1.2.1 Arquivos das Civilizações Pré-Clássicas

Os arquivos mais antigos que são conhecidos, remontam conforme já anteriormente abordado, ao quarto milénio a.C. junto das Civilizações do Vale do Nilo e Mesopotâmia. A Arqueologia, permitiu descobrir, quer em Elba, Lagash, Maari, Ninive, Ugarit, etc. múltiplos vestígios dos primeiros arquivos. Por exemplo, em Elba encontraram-se numerosas placas de argila, dispostas em estantes de madeira e em distintas salas, grandes volumes de documentos, missivas governamentais, sentenças judiciais, cartas, atos privados, etc.

Na época, no intuito de estarem mais próximos das classes dirigentes, os arquivos situavam-se em templos e palácios com o intuito de estarem mais próximos das classes dirigentes.

Vários autores defendem que estas estruturas se podem considerar como verdadeiros Arquivos devido ao tipo de documentação que lá era conservada. Percebeu-se que a sua organização tinha já um grau superior, pois encontraram-se léxicos e catálogos descritivos.

A Arqueologia permitiu reconstruir a organização de alguns dos arquivos descobertos, que demonstraram que estes dispunham já de muitos dos elementos que se iriam tornar clássicos e que ainda hoje são definidos pela Arquivística. De importância extrema, estes arquivos constituíam já um complexo sistema de informação, não sendo conhecidos como simples depósitos de placas de argila, mas como complexas estruturas organizativas e funcionais. Nesta época, os arquivos eram apelidados de arquivos de palácios ou arquivos

de placas de argila. Tudo aponta para que já se encontravam patentes nos Arquivos das Civilizações Pré-Clássicas alguns dos pressupostos modernos da Arquivística.

1.2.2 Arquivos Greco-Romanos

A concepção do primeiro arquivo do mundo grego deve-se a Éfialtes, em cerca de 460 a.C., sendo que na época, a sua localização era preferencialmente em templos e dependências do Senado, a Sul da Ágora, o centro político, cívico e comercial da cidade, à semelhança do que se fazia em Atenas.

Os documentos importantes, como leis e decretos, atas judiciais, decretos e inventários governamentais encontravam-se acondicionados em depósitos de documentos existentes na Grécia Antiga, destacando-se os arquivos de Gea e Palas Atenen.

Em Atenas, cada magistratura dispunha do seu Archeion, ou seja o lugar onde se redigem e conservam os documentos expedidos pelo poder governativo. Este conceito irá ser transmitido ao mundo romano, onde será conhecido como Archivium. A partir de 350 a.C. aparece-nos o termo Métróon que era onde se guardavam leis e decretos governamentais, actas do Senado, etc. e que funcionava como Arquivo do Estado ateniense. Acredita-se que um pouco por toda a Grécia haveriam noutras cidades, arquivos civis e religiosos.

Temos pois, que os arquivos no plano técnico dispunham já de um nível de maturidade bastante elevado.

Segundo Plutarco, é atribuído a Valerius Publicos, que exercia a função de Cônsul em 509 a.C., a criação do primeiro arquivo da Roma antiga.

Os arquivos da Roma antiga seguem de perto os das cidades gregas, continuando na Época Republicana a funcionar em templos, nomeadamente em Roma, no Templo de Saturno, junto ao erário público, onde se guardavam as Tabulae Publicae, que depois se veio a denominar Tabularium, agora situado no Capitólio. O Tabularium desempenhava a função de Arquivo Central do Estado, já com a importância de um grande serviço público. Os documentos diplomáticos eram conservados no Templo de Júpiter e os testamentos no de Vesta.

Durante a época Imperial, os surnia começaram a especializar-se como surnium a memoria, que estava encarregada de publicar e conservar as ordens do Imperador, por outro lado, a denominada a libellis, foi criada para atender o despacho das publicações e consultas

elevadas à corte. A *cognitiones* ou a *cognitionibus*, estava a cargo dos litígios civis e criminais que se apresentavam ao imperador.

Havia ainda os *srinia* ou *rationibus*, que travavam das finanças e da contabilidade Imperial e finalmente a *ab epistalis*, onde se redigiam as contestações do Imperador às consultas formuladas por colaboradores e cidadãos. Sabe-se que cada uma destas “repartições” tinham os seus próprios arquivos independentes fisicamente em estantes separadas, onde se aplicava um rigoroso respeito pela proveniência dos fundos. Um dos grandes feitos dos romanos nesta área, é o fato de terem instaurado uma verdadeira rede de arquivos, assim um pouco por todo o Império vamos assistir ao aparecimento de *Tabulárius* nas cidades provinciais mais importantes, nos quais se recolhia a legislação, a a jurisprudência e a documentação da administração principal, assim como surge também os arquivos do municípios e os arquivos privados, fruto do desenvolvimento do Direito, e que constituíam um instrumento fundamental para a garantia da propriedade dos cidadãos. Refere-se a organização romana se fortaleceu a noção de Arquivo Público, pois apesar dos arquivos centrais terem sido criados para uso estatal, abriram as portas à sociedade, funcionando como garantia de prova para a reclamação de direitos dos cidadãos.

No âmbito da Organização Arquivística, existiram grandes progressos, pois os romanos tinham um grande sentido prático e concediam à administração do Império uma grande importância, o que levou a que muitos dos critérios utilizados por eles continuam ainda hoje em dia válidos, tanto nas linhas orientadoras da profissão de arquivista como na configuração da sua rede de arquivos.

Como refere António Malheiro da Silva, a relevância concedida à relação entre documento e a entidade produtora virá, por sua vez a constituir a chave da Arquivística moderna. No mundo romano assiste-se à metamorfose da Arquivística numa disciplina com uma missão e regras próprias, servida por uma enorme rede de serviços e um corpo profissional especializado.

Conclui-se que, em termos organizacionais os romanos dispõem já de um desenvolvimento do sistema público de arquivos, que se denota bem pela complexidade da sua administração.

1.2.3 Arquivos Medievais

Com a chegada da Idade média, o Arquivo passa a importar o espaço ou serviço onde se preservam registos antigos, ou seja começa-se a difundir a ideia de Arquivo como espaço ou serviço onde se recolhem documentos de valor, por constituírem prova ou memória de atos ocorridos no passado, sob as designações de origem Pré-Clássica, como Santuário ou Tesouro.

Com a queda do Império Romano vai desaparecer a complexa administração que se havia desenvolvido até então, onde se vê desaparecer a ideia de saúde pública e bem comum, aparecendo por sua vez a ideia de vida privada, que se vai converter no factor predominante desta época.

Do Estado como República passamos ao Estado Propriedade de quem detém o poder, onde a faculdade ou direito de criar arquivos, só tinham os que detinham a soberania. Assim desaparece, também a noção de Poder Público.

Na Idade Média a gestão de documentos vão estar fundamentalmente nas mãos da Igreja, detentora do “Saber e da Cultura”, concentrados em Catedrais e Mosteiros. Os Arquivos Eclesiásticos vão assim ter a função de guardar e gerir os títulos de propriedade, quer da Igreja, quer de outras instituições públicas e particulares. Apesar disto, os Arquivos nesta época recuperam a importância que tinham na Antiguidade. Sendo que, com o redescobrimento do Direito Romano no Século XII entramos numa nova fase da história dos arquivos. Então, a partir do Século XIII, começa a ser introduzida a prática dos registos, que eram livros onde se transcreviam os documentos outorgados por uma autoridade, ou entidade, nomeadamente nas Chancelarias, e outras instituições. Nesta época as unidades administrativas destas estruturas dividiam-se já em secções orgânicas, e com colaboradores especializados (arquivistas) e normas a seguir. É pertinente referir que, a prática arquivística nesta época, não se confinava só à Europa, conhecendo-se os casos da China e do Mundo Árabe.

Com o Século XIV surgem por toda a Europa vários Arquivos Centrais como o Archivo de la Corona de Aragón em 1318 e o Arquivo da Torre do Tombo em 1325, entre outros. Ao mesmo tempo dá-se também a descentralização dos arquivos, o que leva ao aparecimento dos Cartórios Concelhios, é a época de novas tecnologias documentais, como os

inventários, dá-se o alargamento ao tipo de documentos a conservar, como documentos financeiros e historiográficos, etc.

No decorrer deste Século assiste-se ao primeiro grande movimento de nomeação de arquivistas oficiais nas Cortes da Europa. Este movimento, leva a que os Arquivos sejam encarados de uma forma diferente, contribuindo para que a partir do Século XV surjam grandes cronistas oficiais, juntamente com o aparecimento dos primeiros cultores da crítica filológica e textual. Na Idade Média o Arquivo vai então recuperar a sua relevância.

1.2.4 Arquivos da Idade Moderna

No Século XVI, surge um novo sistema administrativo, o Estado Moderno. Absolutista e Centralizador por natureza, contribuirá para a concentração dos arquivos, fazendo surgir os primeiros Arquivos de Estado, que resultam de novas conceções de administração e reformas institucionais. A criação do Arquivo de Simancas em 1540, em Espanha por ordem de Carlos V, considerado o Arquivo Moderno do Estado Espanhol, é de fato um sinal bastante significativo do novo sistema administrativo. Este arquivo é considerado como o primeiro exemplo de um Arquivo Secreto do Vaticano em 1611, e ainda na Espanha o Arquivo das Índias, em 1788, eles também exemplares de Arquivos do Estado.

Entende-se relevante referir referir que, esta centralização dos documentos, irá provocar ajustamentos metodológicos, sendo frequente a elaboração de normas, regulando os preceitos de rotina do Arquivista. Segundo autores como Jean Favier, a noção de Propriedade dos Arquivos foi substituída pela de Arquivos Públicos depositários dos documentos do Estado e cuja conservação era ou pida ser de interesse público.

O arquivo vai-se converter num elemento fundamental da administração e a adquirir uma função predominantemente jurídico-política.

Rodríguez (1995) defende que nesta época, se encerra um período da História, em que os Arquivos tiveram um papel de serviço às instituições e governos que os fizeram nascer. Em suma, foram colaboradores dos Estados na administração dos respetivos territórios. Este período fica, pois conhecido como a época dos Arquivos de Estado.

1.2.5 Arquivos na Época Contemporânea

Com a Revolução Francesa, a partir de 1789, assiste-se a uma verdadeira mudança na História da Europa, que se irá repercutir na noção e funcionalidade dos Arquivos. Com o

advento do Estado de Direito nasce um novo conceito, a Soberania Nacional. Neste contexto, nascem os princípios de responsabilidade, de garantia, eficácia e justiça da atuação da Administração perante os cidadãos. Associado a isto, o Arquivo passa a ser considerado como Garantia dos Direitos dos Cidadãos, e Jurisprudência da atuação do Estado. Um dos grandes marcos, para a História dos Arquivos⁴⁴, é sem sombra de dúvida a fundação de raiz, logo em 1789, dos Archives Nationales de França, e com eles a já muito conhecida Lei de 7 Messidor, que sai no Ano II da Revolução, que proclama que os Arquivos estabelecidos junto da representação nacional, eram um depósito central para toda a República. A esta Lei traz um conceito moderno e liberal de Arquivo, onde o Arquivo Central do Estado deixou de constituir um privilégio dos órgãos de poder e passou a ser entendido como Arquivo da Nação aberto ao cidadão comum. No Século XIX, a política de concentração dos Arquivos vai ser continuada um pouco por toda a Europa, à exceção da Grã-Bretanha onde o processo vai ser mais tardio. No início deste Século, perante o desenvolvimento do Positivismo, que preconizava a verificação documental ao serviço da análise histórica, contribui para que os arquivos adquirissem uma posição instrumental relativamente à Paleografia e à Diplomática. Já na metade deste mesmo Século e agora sob os auspícios do Historicismo os arquivos vão-se transformar em verdadeiros laboratórios do saber histórico.

Na época contemporânea os arquivos vão adquirir dupla dimensão, onde se por um lado são garantia dos direitos dos cidadãos, por outro conservam e gerem a memória do passado da nação e por isso vão ser objeto da investigação histórica. Bautier, defende a ideia de que até meados do Século XX os arquivos desenvolveram sobretudo a vertente de conservadores e gestores da memória do passado, deixando de lado a função de serviço à Administração, que até aí tinham desempenhado.

Assiste-se no Século XX à consolidação do conceito e função de Arquivo, como conjunto de documentos, independentemente da data, da forma e do suporte material, produzidos ou recebidos por qualquer pessoa, física ou moral, ou por qualquer organismo público ou privado no exercício da sua atividade, conservados pelos seus criadores ou sucessores para as suas próprias necessidades ou transmitidos a instituições de Arquivo.

⁴⁴ BAUTIER, Robert-Henri – La phase cruciale de l’histoire des archives: la constitution des dépôts d’archives et la naissance de l’archivistique (XVIe – début du XIXe s.), Archivum, t. XVIII, 1968.

1.3 A Arquivística

Segundo a definição que nos é dada pelo Dicionário de terminologia Arquivística do Conselho Internacional de Arquivos, ao qual já se fez referência neste trabalho, a Arquivística é a disciplina que trata dos aspetos teóricos e práticos dos arquivos e da sua função. Assim, vai desenvolver-se a partir da análise do trabalho de campo e da investigação sobre as organizações produtoras de documentos, que os reúnem constituindo arquivos, para fins materiais ou culturais. Temos pois que a Arquivística se debruça sobre um dos produtos mais naturais do Homem, os Arquivos. A Arquivística estabeleceu princípios essenciais, metodologia e linguagem próprias, que a faz identificar-se e se distinguir das outras Ciências afins, com as quais está integrada no conjunto das Ciências da Documentação e da Informação. O seu objetivo prende-se com a formação, organização e conservação dos documentos, com a economia de tempo na investigação, economia de pessoal e no trabalho, e direção do Arquivo.

Nesta perspetiva a Arquivística deve responder com a criação de uma metodologia própria para que o arquivo possa desempenhar e cumprir os seus objetivos, desenvolver procedimentos e instrumentos de trabalho que permitam ao Arquivista, conservar, gerir e difundir os documentos de arquivo. Esta metodologia radica, pois no carácter orgânico do arquivo, e consiste em aplicar o princípio básico, de respeitar a ordem natural de criação de criação dos documentos, a que chamamos princípio de proveniência ou princípio do respeito pela estrutura dos fundos. Em suma, a Arquivística é a Ciência que organiza e torna acessível a informação documental produzida por uma Organização no desenrolar das suas relações sociais, a ponto de ser possível conhecer toda a informação que um documento possa proporcionar.

1.3.1 Evolução Histórica

A Arquivística nasce na sequência da Revolução Francesa com os novos serviços de Arquivo que então foram criados e no seio da História Positivista, fortemente vinculada à Diplomática. Só com a prática da teoria de que os documentos se devem organizar de acordo com a estrutura da instituição de onde provêm, a Arquivística conseguiu autonomizar-se e tornar-se independente. Este princípio da proveniência é considerado a base desta Ciência.

Segundo Posner, internacionalmente consensual, a data aceite para o nascimento da Arquivística, é o dia 24 de Abril de 1841, quando Natalis de Wally introduziu as normas

para a organização dos fundos reunidos nos Arquivos Nacionais franceses, de livre acesso de consulta desde a Revolução Francesa.

Mas, o grande marco na evolução da Arquivística, encontra-se em 1898, com a publicação do Manual dos Arquivistas Holandeses, por Muller, Feith e Fruin, onde se abre uma nova Era para a disciplina, e que representa a afirmação e libertação da Arquivística, relativamente ao papel secundário para a qual tinha sido remetida até então, que se explana mais adiante.

No entanto, muito antes do seu nascimento formal da Arquivística como disciplina, já existia como prática de sistematização e conservação de fundos documentais, desde que o Homem criou os primeiros Arquivos, como depósitos dos testemunhos escritos e como base do seu direito.

Desde a Roma Antiga conhece-se um método de trabalho, a que se chama de princípio da proveniência, onde os documentos produzidos por diferentes dependências se conservavam em diferentes galerias do Tabularium e do Templo de Saturno, mantendo independentes, cada um, destes fundos, onde em cada um destes documentos eram já ordenados cronologicamente, formando séries. No entanto esta prática tinha simplesmente uma orientação lógica, onde não se pensava num futuro interesse histórico dos documentos nem no estabelecimento de uma doutrina arquivística.

Com o aparecimento das Chancelarias da Idade Média e a consequente produção e conservação documental, surgem os cartulários onde se copiavam os documentos recebidos por uma instituição e os registos. Assiste-se a uma evolução sem sobressaltos na prática arquivística.

A Arquivística vai evoluir na Idade Moderna, no sentido de procurar facilitar as técnicas que garantem a organização e conservação dos depósitos que estão nos arquivos, surgindo para o efeito vários conjuntos de normas a seguir.

Com o Século XVII observa-se a proliferação a Literatura Arquivística, aumentando a sua produção durante o Século XVIII, período onde já se discutia os conceitos para a organização dos arquivos. Paralelamente à emergência deste tipo de literatura, os arquivos começam a ser consultados por investigadores e eruditos, tendo em vista a preparação das primeiras histórias científicas, fenómeno que vai influenciar a Arquivística no Século seguinte.

O papel da Arquivística no Século XIX, vai ser o de procurar novas teorias, que facilitem o Arquivo a prestar um bom serviço à História. A mais importante destas, e que se converterá no princípio fundamental da Arquivística, como já se referiu, vai ser sem dúvida a Teoria do princípio da proveniência.

A Arquivística vai agora centrar a sua atenção na descrição, e para a elaboração de instrumentos de trabalho que permitam ao historiador encontrar facilmente a informação de que necessita para investigação.

Surgem, um pouco por todo o lado, Coleções Diplomáticas, Guias, Inventários, Catálogos e Índices e, muito menos literatura sobre a Teoria Arquivística, como acontecia no Século anterior. Apesar disto, vemos surgir, já desde os finais do Século XVIII, por toda a Europa, Escolas de Formação Profissional de Ensinos por Oralidade, o que representa já a preocupação da Arquivística no campo da formação especializada dos arquivistas.

Nos finais do Século XIX, vamos assistir a um grande marco da evolução da Arquivística, onde se vai consolidar o Modelo quanto à Origem e Organização dos Arquivos, o que vai contribuir para que seja criado uma Autoridade Arquivística Central, resumindo, um órgão que coordene a política relativa aos Arquivos a nível internacional. Vai-se sentir ao mesmo tempo pela Europa, América e URSS grandes alterações nos campos da Organização e da Política Arquivística. Viragem que se dá a partir de 1898, com a edição do Manual dos Arquivistas Holandeses, que sistematizava a teoria de Natallis de Wally e fundamentaria as Bases da Arquivística Moderna. Salienta-se que, na transição do Século XIX para o Século XX, nomeadamente durante o início do Século XX se dará a consolidação definitiva das ideias surgidas na Revolução Francesa quanto ao Modelo Arquivístico.

Com o Século XX, os Arquivos irão recuperar a sua dimensão administrativa, que se irá acentuar nos anos 30 e se consolidará mais tarde, já nos anos 50, onde a Arquivística irá desenvolver um sistema para facilitar a Administração nos momentos mais difíceis, como por exemplo a Segunda Guerra Mundial.

É exatamente então no âmbito da UNESCO, em Agosto de 1950, que o Conselho Internacional de Arquivos (CIA), vem dar resposta às carências de coordenação ao nível internacional, da Arquivística. Com o CIA, assistindo-se à intensificação da cooperação entre países, na Organização de Congressos, Mesas Redondas, assim como se aumentará a

publicação de literatura especializada, como a revista *Archivium*, que nasce logo em 1951, vemos surgir também as Conferências Internacionais da *Table Ronde des Archives*.

Preocupações de ordem prática surgem nos anos 60, dando-se uma acentuação na vertente técnica da Arquivística. O grande marco desta época acontece em 1964, ano em que é publicado o *Elsevier's Lexicon of Archive Terminology*.

Na década seguinte, por sua vez assiste-se ao aprofundamento das questões teóricas da Arquivística, como a Associação Portuguesa de bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas (BAD), logo em 1973. É já nos finais da década que é criado o Programa de Gestão dos Documentos (RAMP)⁴⁵, que assegura a publicação de documentos que abarcam a maior parte dos aspetos da Arquivística.

O aprofundamento de questões essenciais para a formulação de um corpo técnico capaz de suportar uma fundamentação da Arquivística apresenta-se nos anos 70 e nos anos 80 caminha-se para a afirmação da Arquivística como Ciência da Informação e, para a procura dos seus fundamentos, que se irá acentuar nos anos 90, década a partir da qual a Arquivística irá entrar numa nova era, onde a grande preocupação se prendeu e ainda se prende, nos dias de hoje, com a importância da Informática como meio de gerir novos documentos.

Nesta nova Era a Arquivística afirma-se, definitivamente, como uma Ciência da Informação, para além de se clarificarem o seu objeto e o seu método.

Neste contexto pode afirmar-se que a Arquivística é hoje uma Ciência que procura uma identidade própria que lhe dê autonomia e respeito tanto da História como da Administração. Os Arquivos de todas as épocas e condições, quer históricas, quer administrativas, são por sua vez o seu objetivo. Por outro lado, a Arquivística elabora normas e instrumentos de trabalho que permitem ao Arquivista organizar a documentação de dispô-la ao serviço do utente do Arquivo, assim como deve contribuir para a identificação e valorização arquivística, criar normas de reprodução em Arquivos, de instalação, conservação e restauro dos documentos a cargo dos mesmos. A gestão da informação, com o advento das novas tecnologias, contribuiu para que a Arquivística adotasse novas técnicas de trabalho, fazendo com que entrasse no campo das Ciências da

⁴⁵ RHOADS, James B. – La función de la gestión de documentos y archivos en los sistemas nacionales de información: un estudio del RAMP. Paris: UNESCO, 1983. (PGI-83 / WS / 21)

Informação, criando princípios universais aplicáveis a todos os arquivos do mundo, através da normalização dos seus princípios orgânico-descriptivos, de vocabulário internacional e homologação dos conteúdos da formação profissional dos Arquivistas.

1.4 Arquivos Públicos e Privados

Uma conjuntura legal e normativa leva à reflexão introdutória, situada no campo da natureza da organização que norteia e centraliza a investigação. Mesmo tendo em consideração as relações de proximidade com a esfera pública, oportunamente dissecadas no decurso da dissertação, segundo a escritura lavrada, através da qual foram constituídos os Serviços Administrativos e Arquivo da EPED, estes estão identificados enquanto uma associação privada, sem fins lucrativos.

Antes de analisar um pouco do profundo e desconhecido universo dos arquivos privados, apresentam-se algumas definições, segundo as quais se conclui que a principal característica distintiva é a natureza do arquivo, pública ou privada, estando, conseqüente e respetivamente, sujeitos ao direito público e privado. Existe, todavia, e como se verá mais adiante, algumas intersecções.

“Conjunto orgânico de documentos, independentemente da sua data, forma e suporte material, produzidos ou recebidos por uma pessoa jurídica, singular ou coletiva, ou por um organismo público ou privado, no exercício da sua atividade e conservados a título de prova ou informação. (...) produzido por uma entidade de direito privado”⁴⁶.

“Es aquél que reúne los documentos producidos y/o recibidos en el ejercicio de sus funciones por las personas físicas o jurídicas en el transcurso de actividades no regidas por el derecho público”⁴⁷ “Archivos privados serán, (...), los que emanan de individuos y personas jurídicas privadas (personas, familias, asociaciones, partidos políticos, fundaciones, empresas, iglesias, etcétera)”⁴⁸.

⁴⁶ DICIONÁRIO DE TERMINOLOGIA ARQUIVISTICA. op. cit. p. 7 e 9.

⁴⁷ HEREDIA HERRERA, Antónia MASTROPIERRO, María del Carmen – Archivos privados: análisis y gestión. Buenos Aires: Alfagrama Ediciones, 2006. p. 11-12.

⁴⁸ HEREDIA HERRERA, Antónia - Qué es un archivo. Gijón: Ediciones TREA, 2007. p. 58.

“Los archivos de empresa son la división logística encargada de gestionar los documentos producidos y recibidos por la empresa en el desempeño de sus atividades, de modo que sean un instrumento eficaz y eficiente para el logro de sus objetivos”⁴⁹.

“El archivo de empresa es el conjunto de documentos recibidos y generados en el desarrollo de sus funciones por las sociedades mercantiles, necesarios para el cumplimiento de sus objetivos de producir, transformar y comercializar materias, bienes y servicios, para la defensa de sus intereses y para la configuración de una imagen de marca corporativa”⁵⁰.

A definição da política arquivística nacional é da competência legal dos Arquivos Nacionais/Torre do Tombo⁵¹, hoje, Direção Geral de Arquivos (DGARQ). Movendo-se, essencialmente no domínio público, pode-se constar que a legislação é parca quando se reporta a entidades privadas, ainda que preveja um conjunto de operações. Com efeito, quanto à relação com o órgão de gestão supramencionado, somente os “arquivos privados classificados estão sujeitos à disciplina técnica e às regras arquivísticas nacionais”⁵², considerados, nesse caso, património arquivístico protegido⁵³.

Não reunindo, à data do desenvolvimento do estudo de caso, o critério legalmente advogado, a relação com a esfera pública circunscreve-se ao princípio geral, pelo qual cabe “ao Estado promover a inventariação do património arquivístico e apoiar a organização dos arquivos, qualquer que seja a sua natureza”⁵⁴. O diploma salvaguarda, contudo, um conjunto de operações que também podem ser aplicadas aos arquivos privados, no contexto acima transcrito, associadas à comunicação e conservação do património arquivístico por parte de particulares, bem como à classificação dos bens de património

⁴⁹ CRUZ MUNDET, José Ramón apud PRADO MARTÍNEZ, Miguel Ángel del – Los Archivos de Empresa y el Reglamento de Desarrollo de la Ley Orgánica 15/1999. [Em linha]. Huesca, Gobierno de Aragón: Actas de Las VIII Jornadas de Archivos Aragoneses. (2008), p. 95-114. [Consult. 10 agosto 2013] Disponível em WWW:

<URL<http://portal.aragon.es/portal/page/portal/CULTURA/PUBLIELECTRONICAS/PATRIMONIOCULTURAL/ARCHIVOS/Actas%20VIII%20Jornada%202/23%20Los%20archivos%20de%20empresa.pdf>>. p. 97.

⁵⁰ GONZÁLEZ PEDRAZA, José Andrés – Los archivos de empresas: qué son y cómo se tratan. Gijón: Ediciones TREA, 2009. p. 17.

⁵¹ Cf. PORTUGAL. Leis, decretos, etc – art.º 8.º, do DECRETO-LEI n.º 16/93. D.R. I Série-A. 19 (93-01-23) 265.

⁵² Cf. PORTUGAL. Leis, decretos, etc – art.º 12.º, do DECRETO-LEI n.º 16/93. D.R. I Série-A. 19 (93-01-23) 265.

⁵³ Cf. PORTUGAL. Leis, decretos, etc – art.º 6.º, da LEI n.º 14/94. D.R. I Série-A. 109 (94-05-11) 2432, que altera, por ratificação, o art.º 6.º, do DECRETO-LEI n.º 16/93. D.R. I Série-A. 19 (93-01-23) 265.

⁵⁴ Cf. PORTUGAL. Leis, decretos, etc – art.º 2.º, do DECRETO-LEI n.º 16/93. D.R. I Série-A. 19 (93-01-23) 264.

arquivístico, à sua alienação, exportação, importação, prevendo, ainda, penalizações e disposições finais⁵⁵.

A aplicação da legislação que tem por objetivo regular a publicação de portarias que visem a avaliação, seleção e eliminação documental, contendo os tradicionais instrumentos de gestão e de controlo como o regulamento arquivístico, a tabela de seleção, o auto de entrega, a guia de remessa e o auto de eliminação, segue o mesmo diapasão, sendo aplicável, entre outras organizações, a “entidades públicas e privadas cujos arquivos sejam declarados de relevante interesse cultural por despacho do membro do Governo responsável pela área da cultura”⁵⁶. *“En España no existe una legislación nacional en materia de archivos de empresas que obligue a las compañías a crear y mantener centros de archivos para la organización y la conservación de los documentos, ni tampoco que regule la integración en archivos públicos de los archivos de las empresas”*⁵⁷.

À semelhança do caso português, a legislação da Costa Rica⁵⁸ respeita a natureza do arquivo privado, assim como os direitos legítimos do seu proprietário. Existindo a separação entre o público e o privado, prevê, no entanto, que este último possa fazer parte do “Sistema Nacional de Archivos”, constituindo o património documental do Estado, beneficiando dos direitos e acatando os deveres, na mesma medida daquela estabelecida para as instituições públicas.

“Sobre os arquivos empresariais, associativos, familiares e pessoais, a informação divulgada é muito escassa, embora haja, naturalmente, inúmeros sistemas de informação desta natureza inseridos nas respetivas entidades produtoras, cuja divulgação não extravasa para o domínio público, visto que não cumprem qualquer função de serviço informativo a utilizadores externos.

A ação do Estado face aos arquivos privados tem-se limitado, praticamente, à salvaguarda dos que são considerados como bens patrimoniais e de interesse histórico”⁵⁹.

Segundo a dissertação acima citada, as conclusões retiradas pela investigadora não se distanciam do cenário jurídico apresentado e vigente, presentemente, para os arquivos

⁵⁵ PORTUGAL. Leis, decretos, etc – DECRETO-LEI n.º 16/93. D.R. I Série-A. 19 (93-01-23) 266-270.

⁵⁶ Cf. PORTUGAL. Leis, decretos, etc – alínea e), n.º 1, art.º 1.º, do DECRETO-LEI n.º 447/88. D.R. I Série. 284 (98-12-10) 4885.

⁵⁷ GONZÁLEZ PEDRAZA, José Andrés – op. cit. p. 44.

⁵⁸ MASTROPIERRO, María del Carmen – op. cit. p. 11-12.

⁵⁹ RIBEIRO, Fernanda – O acesso à informação nos arquivos. Coimbra: Fundação Calouste Gulbenkian, 2003. p. 560.

privados. No decurso dessa mesma pesquisa, verificou que a nível nacional, embora hajam estudos publicados sobre arquivos privados⁶⁰, para além de fazerem referências muito genéricas, considera que não se tratam de investigações que reúnam grande rigor científico.

Sistematizando, por comparação ao sector público, as organizações privadas têm mais autonomia, não estando tão dependentes da legislação, nem de um órgão responsável pela política arquivística nacional. No entanto, esta quase total liberdade que caracteriza a atuação do sector (des)responsabiliza os arquivos privados. Com efeito, os Serviços Administrativos e Arquivo da EPED não possuem, de momento, uma cultura de arquivo, muito por influência de uma tradição administrativa com práticas, ou ausências delas, na gestão dos documentos da instituição antecessora, cujos recursos humanos transitaram, automaticamente, de uma para a outra entidade.

Os princípios Diretores e as recomendações de aplicação para a gestão de Documentos são válidos para os arquivos públicos e privados, tanto é, que a NP 4438-1-2: 2005 os prevê para ambos. “A presente Norma tem como objetivo assegurar que os documentos sejam criados, organizados e arquivados de forma pertinente, quer se trate de organismos públicos quer privados”⁶², aplicando-se “ambas a documentos em qualquer formato ou suporte, produzidos ou recebidos por qualquer organização pública ou privada no decurso das suas atividades”⁶³. *“Sus funciones son la organización, la custodia y el servicio de documentos como en el resto de archivos. El principio básico de organización de sus fondos documentales es el respeto del principio de procedencia. La planificación archivística no es distinta, tampoco los soportes con los que se trabajan ni los instrumentos de organización y difusión. Tampoco los procedimientos de instalación son diferentes y están afectados por las mismas normas de conservación preventiva que el resto de archivos”*⁶⁴.

Partindo destes pressupostos, entende-se, conceptualmente, o arquivo da associação, de natureza privada, equiparada às empresas, ambas enquadradas, genericamente, na categoria dos arquivos institucionais. Em Espanha, os arquivos de associações civis são *“el tipo de archivo que presenta una colección de documentos que tienen en común la actividad de*

⁶⁰ FERNANDES, Daniela Teixeira – Pedra a pedra: estudo sistémico de um arquivo empresarial. Lisboa: Estudos a&b, 2004.

⁶¹ VARGAS, João M. – Tratamento de informação documental na empresa. [Lisboa]: IEFP, 1998.

⁶² NP 4438-1 – op. cit. p. 6.

⁶³ NP 4438-2 – op. cit. p. 7.

⁶⁴ GONZÁLEZ PEDRAZA, José Andrés – op. cit. p. 11.

una institución conforme a los objetivos de su creación, y que se encuentra preparada profesionalmente como testimonio para la memoria de la institución o del grupo responsable de su custodia”⁶⁵.

Em matéria de tipologia, crê-se ser adequado considerar os Serviços Administrativos e Arquivo da EPED uma empresa de prestação de serviços “sem fins lucrativos”, revestido de uma forte componente de ação social médica. Este tipo de empresas *“prestan servicios a la comunidad, y para ello se dotan de una tecnología adecuada. Son servicios de intermediación en los que el lugar central lo ocupa el servicio que se ofrece (luz, agua, gas, transporte o dinero)”*⁶⁶.

Assim como sucede com o sector público, *“las empresas generan y reciben documentos en el desempeño de sus actividades: contratos de trabajo, libros de contabilidad, nóminas, informes, facturas y un largo etcétera”*⁶⁷. É precisamente por causa da inevitável produção documental, o reflexo natural do desenvolvimento de funções e atividades, que as instituições privadas devem tomar a decisão de organizar o seu arquivo, instituí-lo se for o caso, transformando o seu património documental num verdadeiro recurso, disponível e (re)utilizável. É a instituição ou a titularidade do proprietário, independentemente da sua natureza ou tipologia, que dá o nome ao arquivo, diferenciando-os, uns dos outros. *“El archivo de empresa es un tipo de archivo que viene adjetivado solamente por las características inherentes a su órgano productor, la empresa. Por lo demás, comparte con el resto de archivos las razones de su existencia”*⁶⁸. Partilham ambos da mesma razão de ser, isto é, constituem um conjunto documental que consubstancia as funções acometidas, essas sim, distintivas.

Convém, ainda, ter presente que a finalidade de cada um dos dois sectores aqui comparados, o público e o privado, apresentam outro indicador das suas dissemelhanças, para além da sua sustentabilidade financeira. Com efeito, recorde-se que para a administração pública, a principal motivação na sua atuação é a satisfação das necessidades coletivas, enquanto para a esfera privada, o objetivo primordial é a obtenção do lucro. No que diz respeito aos EPED, uma entidade privada, conquanto intrincada com a administração pública local, procura a disponibilidade de serviços, de forma sustentada.

⁶⁵ MASTROPIERRO, María del Carmen – op. cit. p. 19.

⁶⁶ GONZÁLEZ PEDRAZA, José Andrés – op.cit. p. 60.

⁶⁷ ALBERCH FUGUERAS, Ramón, CRUZ MUNDET, José Ramón – ¡Archívese!: Los documentos del poder, El poder de los documentos. Primera reimpresión. Madrid: Alianza Editorial, 2002. p. 11.

⁶⁸ GONZÁLEZ PEDRAZA, José Andrés – op.cit. p. 11.

Em rigor, está-se perante uma mesma realidade, cujos problemas vão para além de considerações ou intervenções arquivísticas que, em abono da verdade, são em tudo similares. A grande diferença é o carácter obrigatório com que o serviço de arquivo é imposto à administração pública, à qual está subjacente a transparência da sua ação. É crível que, sem esta obrigatoriedade legal, o cenário das organizações públicas estaria ao mesmo nível das do sector privado, seja ele qual for. Não existem muitos estudos, no domínio público, sobre os arquivos de associações e a sua atitude perante a gestão documental⁶⁹. Por se verificar uma ausência de trabalhos desta envergadura em Portugal, a pesquisa conduzida em Espanha e publicada em 2008⁷⁰ sistematiza vários estudos que a precederam, cujas principais conclusões serão reproduzidas, podendo, por analogia e com alguma segurança, servir de referência para a realidade nacional. Antes, impõe-se referir os motivos da sua existência.

*“Su razón de ser reside en su contribución al logro de los objetivos de la entidad en su conjunto, y en tanto división logística su tarea esencial es proporcionar servicios a otras divisiones de la misma empresa; en este sentido, el archivo debe ser una unidad de información esencial para todas las unidades componentes de la estructura orgánica empresarial”*⁷¹. Em matéria de funções acometidas aos arquivos privados, estas resumem-se à contribuição para o bom funcionamento da empresa e à prossecução dos seus objetivos.

*“A través del tratamiento y custodia de los documentos facilitará la gestión de la empresa, tanto en su operatividad diaria, como en la toma de decisiones estratégicas, y ayudará a la consolidación de la imagen y cultura de la empresa”*⁷².

Segundo vários autores espanhóis⁷³, e assumindo que a realidade empresarial do país vizinho não é significativamente distinta da existente em Portugal, são várias as razões que justificam a existência de um arquivo de empresa:

- As responsabilidades jurídicas;
- As obrigações fiscais;

⁶⁹ Sobre arquivos de associações consulte: GOFF, Armelle Le – Os arquivos das ONG: uma memória a partilhar. [Em linha]. Paris: Conselho Internacional dos Arquivos; Lisboa: DGARQ, [2001] Consult. 10 agosto 2013]. Disponível em WWW:<URL:<http://www.dgarq.gov.pt/files/2008/10/ong/pdf>>.

⁷⁰ PRADO MARTÍNEZ, Miguel Ángel del – op. cit. p. 95-114.

⁷¹ MORO CABERO, Manuela apud PRADO MARTÍNEZ, Miguel Ángel del – op. cit. p. 97.

⁷² MONEDA CORROCHANO, Mercedes de la apud PRADO MARTÍNEZ, Miguel Ángel del – op. cit. p.97.

⁷³ CRUZ MUNDET, José Ramón e NÚÑEZ FRENÁNDEZ, Eduardo apud PRADO MARTÍNEZ, Miguel Ángel del – op. cit. p. 98-99.

- Suporte à gestão empresarial;
- Fonte de informação;
- Segurança ao acesso e conservação da documentação;
- Prestígio corporativo.

Ao analisar cada um dos itens apresentados, não é difícil associá-los ao universo das instituições públicas. Com efeito, à exceção, tendencialmente menos sentida, do prestígio corporativo, pelo qual a reconstrução da história e de experiências positivas pode proporcionar à organização uma associação frutuosa à marca/produto, assim como aos serviços prestados, as restantes finalidades são comuns às entidades de ambas naturezas. Mas mesmo neste domínio, verifica-se uma saudável tentativa, por parte de organismos públicos ou semi-públicos, no aproveitamento do recurso informacional ao seu dispor, tendo em vista a promoção dos mesmos e potenciando a atividade de marketing das instituições e dos próprios arquivos⁷⁴.

“Pero por encima de todo, la existencia – o supervivencia – de un archivo en la empresa está ligada a su contribución al éxito empresarial, siendo el grado de efectividad y la rentabilidad del servicio la que determina los medios, personal, competencias y niveles de responsabilidad del archivo y del archivero”⁷⁵.

Segundo a investigação supramencionada, a grande maioria do tecido empresarial espanhol, por semelhança à realidade nacional, é constituído por microempresas, cuja cultural empresarial não parece ajudar o desenvolvimento arquivístico nestas instituições privadas, que manifestam pouca consideração tanto pelo arquivo, como pelo próprio documento. Assim, foram verificados os seguintes aspetos:

- Uma tendência empresarial para minimizar o registo por escrito dos seus atos e decisões;
- A tomada de decisão empresarial não pressupõe o cumprimento de um procedimento pré-estabelecido e documentado, como ocorre com o direito público,

⁷⁴ O Serviço Educativo, incluso na Divisão de Gestão de Arquivos, da Câmara Municipal de Lisboa, é um exemplo de sucesso pela forma como tem divulgado o valioso patrimonial arquivístico da cidade, junto dos munícipes e do público em geral, de todas as faixas etárias, através do aproveitamento dos recursos informacionais disponíveis, com o objectivo apontado para a satisfação das necessidades coletivas e, consequentemente, na automática promoção da edilidade de Lisboa.

⁷⁵ MONEDA, CORROCHANO, Mercedes de la apud PRADO MARTÍNEZ, Miguel Ángel del – op.cit. p. 99.

constituindo-se de informação adquirida sobretudo por canais informais e, especialmente, por via oral;

- O arquivo ocupa uma posição muito marginal na organização e está pouco integrado com as demais funções empresariais;
- Predomina a imagem tradicional, redutora e obsoleta do arquivo, concebido como espaço físico no qual se acondiciona a documentação que já não tem utilidade para a gestão empresarial, e que se conserva por ser objeto de interesse para terceiros.

Em 1991, a realidade espanhola era classificada de “hecatombe”⁷⁶, e em 1997, foi desenvolvido um estudo que descreve o cenário como “un *“panorama desolador” en el que “las acciones archivísticas, reconocidas como tales, son inexistentes en la mayoría de las empresas españolas”*”⁷⁷. Na sequência deste último trabalho, foi apurado um total de trinta e dois indicadores internos e externos que se impõe apresentar, pois reflectem total e/ou parcialmente, tanto o estudo de caso, como, seguramente, a realidade de grande parte dos arquivos de empresas e associações portuguesas.

1.4.1 Indicadores Internos

- O arquivo não é considerado como fonte de informação estratégica.
- Insuficientes recursos humanos.
- Insuficientes recursos materiais.
- As funções de arquivo não são contempladas como prioritárias pela empresa.
- Inexistência de sistemas de gestão da informação.
- Infra-estruturas de arquivo inadequadas.
- Arquivos correntes com problemas de espaço.
- Nula automatização dos processos de gestão arquivística.
- Ausência de interesse no valor secundário da informação.
- Ausência de planificação da avaliação e seleção documental.
- Aumento constante dos documentos acumulados.
- Ausência de unidades que se responsabilizam pelo controlo dos fundos.
- Acumulação documental nos arquivos correntes.
- Falta de formação do pessoal.

⁷⁶ SEGURA ARTERO, Pedro apud PRADO MARTÍNEZ, Miguel Ángel del – op. cit. p. 100.

⁷⁷ MORO CABERO, Manuela apud PRADO MARTÍNEZ, Miguel Ángel del – op. cit. p. 100.

- Falta de interesse sobre os fundos por parte das autoridades responsáveis pelas entidades.
- Nula normalização na organização dos fundos.
- Nula acessibilidade aos fundos.
- Imagem negativa dos instrumentos de descrição.
- Necessidades informativas sem resolução.
- Tempos de resposta aos pedidos elevados.
- Desconhecimento das necessidades informativas.
- Não identificação dos fundos da empresa.

1.4.2 Indicadores Externos

- Ausência de uma política de planificação arquivística.
- Baixa procura por parte do utilizador investigador.
- Receio em permitir o acesso à informação.
- Não consideração da gestão da informação como um recurso estratégico.
- Desconhecimento da importância da informação para a tomada de decisões.
- Imagem negativa do serviço assim como da profissão.
- Ausência de uma teoria arquivística centrada na gestão administrativa.
- Ausência durante décadas de um interesse pela história económica e pela história.
- Não confluência de uma competitividade no mercado até à última década.
- Certa tendência para a utilização e contratação de serviços externos de arquivo.

Ao percorrer os indicadores acima expostos, também aqui, a esmagadora maioria foi identificada aquando do desenvolvimento do estudo caso. Ressalve-se, quanto aos factores endogénicos, a inexistência de um sistema de gestão documental, na justa medida em que a organização, com maior ou menor eficácia, tem conseguido desenvolver as suas atividades e dar resposta às diferentes solicitações, o que é revelador da sua existência. O que pode e é, seguramente, discutível é esse mesmo sistema estar em conformidade com aquilo que atualmente se entende por um sistema integrado de gestão documental, que o modelo vigente, seguramente, não representa.

Os cuidados que não se verificaram na salvaguarda de espaços condignos para a conservação definitiva de documentos, entenda-se os depósitos de arquivo, prevaleceram no que concerne às dimensões previstas para o funcionamento dos vários serviços

administrativos, produtores de documentos na fase corrente do arquivo, estando o próprio mobiliário adquirido para o efeito, devidamente identificado. Como se afirmou, salvo estas considerações, todos os indicadores internos estão presentes nos Serviços Administrativos e Arquivo da EPED.

Os factores exógenos fazem-se sentir, direta ou indiretamente na associação, tendo porém, maior ou menor influência na presente realidade organizacional. Dentro daqueles mais incisivos na atuação da organização, destacar-se-ia a ausência de uma política arquivística nacional, veiculado por um órgão de gestão definido para o efeito que contemplasse e apoiasse, no verdadeiro sentido do termo, a realidade empresarial, congregando-a ou uniformizando-a, tanto quanto possível, com a esfera pública.

Garantido o aspeto focado, a ele estaria intrinsecamente associado a promoção da administração da informação enquanto um recurso estratégico, condutor da própria gestão administrativa, assim como a sua pertinência para a tomada de decisões.

Tendo em consideração a finalidade da organização em estudo que não prevê, de imediato, a disponibilização de informação para fins de investigação, a questão do receio em permitir o seu acesso não se coloca. Porém, à semelhança de uma iniciativa interna que deu origem estudo sobre a EPED, cuja publicação se encontra no prelo, pode ser despertado o interesse sobre a história organizativa e/ou económica da entidade, promovendo uma atuação protectora do património documental que pode e deve, inclusivamente, ser explorado e aberto a trabalhos académicos, com retorno imediato na produção de testemunhos institucionais.

O desenvolvimento massificado destas práticas nos arquivos privados nacionais, vulgarmente associadas às instituições públicas, revestir-se-ia de um duplo benefício.

Primeiro, para investigadores profissionais e/ou académicos de diferentes níveis escolares, que passariam a dispor de recursos valiosos para o desenvolvimento do saber, sob vários domínios e, como consequência direta desta política, as organizações deteriam a sua informação renovada e transformada em (novo) conhecimento. Assim, estes arquivos deixariam de ser reconhecidos enquanto “los otros archivos desconocidos y utilizados o

por quien los ha generado o por un pequeño grupo de investigadores que saben de su existencia”⁷⁸.

Em 2000⁷⁹, mantinha-se a falta de profissionais de arquivo na gestão deste serviço; a falta de consideração interna pelo serviço de arquivo para a atribuição de meios humanos e financeiros; a inexistência de sistema de arquivos, com uma generalizada descoordenação entre os serviços produtores de documentos e o arquivo histórico; a inexistência de uma legislação e normalização específica; a ausência do enfoque cultural; e a escassez de bibliografia específica.

Pela observação desta realidade junto do tecido empresarial espanhol, preocupação que representou o início de uma discussão fundamentada em dados concretos, vaticinou um atraso de décadas face a países europeus, que urgia remediar. Esta louvável e necessária atitude, ainda não se produziu em Portugal, consumado o primeiro decénio do Século XXI.

Expostos os resultados desta investigação, já em 2008⁸⁰, a pedido da Secção de Arquivos Económicos do Conselho Internacional de Arquivos, foi promovida uma nova análise que incidiu sobre os arquivos de empresas, apurando-se os seguintes resultados:

- Os arquivos privados foram criados, na sua maioria, para organizar e difundir a memória histórica das companhias e não para implementar uma política de gestão documental, necessidade ignorada por grande parte das organizações.
- Na imensa maioria dos casos, falta uma visão global do ciclo de vida documental, desde a sua criação até a sua eliminação ou conservação permanente, as funções aparecem separadas e os arquivistas não estão presentes desde do momento da criação dos documentos.
- Não se verifica a elaboração de calendários de conservação de séries documentais.
- Existem arquivos que participam na gestão administrativa das organizações através de bases de dados comuns e recebendo transferências periódicas de séries documentais desde dos serviços administrativos.
- Por sectores económicos, destacam-se pela sua importância, os arquivos bancários e das empresas mineiras.

⁷⁸ ESPINOSA RAMÍREZ, Antonio Bernardo apud MASTROPIERRO, María del Carmen – op.cit. p. 12.

⁷⁹ GONZÁLEZ PEDRAZA, José Andrés apud PRADO MARTÍNEZ, Miguel Ángel del – op. cit. p. 101.

⁸⁰ PRADO MARTÍNEZ, Miguel Ángel del – op. cit. p. 102.

- Quanto aos recursos disponíveis, a dimensão do arquivo e a sua dependência administrativa é muito diversa. Há empresas, em número reduzido, que dispõem de bons serviços de arquivo e outras com um abandono total dos seus documentos. Alguns arquivos dependem diretamente da empresa, outros foram incluídos em fundações culturais ou centros de documentação, junto às bibliotecas da empresa.
- O desinteresse por parte dos empresários da importância do arquivo para a empresa é um problema grave. Verifica-se a falta de uma visão global do arquivo como uma parte da política da empresa e não tanto de uma visão do arquivo como uma iniciativa pessoal para a recuperação de documentos.
- Não existe nenhuma associação de arquivos de empresas.
- Não existe um directório dos arquivos de empresas (está numa fase preliminar), embora existam alguns exemplos de instrumentos de descrição que dão a conhecer de forma pública o trabalho desenvolvido em alguns destes arquivos.
- Há poucos arquivos de empresas que tenham criado a sua página digital, e não existe um portal que ofereça um único ponto de acesso à informação de arquivos disperso geograficamente ou do mesmo sector de atividade empresarial.
- A bibliografia sobre arquivos de empresas cresceu de forma considerável nos últimos anos, localizando-se em artigos dentro de revistas ou em capítulos dentro de livros.
- Não existe uma política nacional, nem regional, sobre arquivos de empresas.
- Não existe uma legislação nacional em matéria de arquivos de empresas.

Seguindo a mesma lógica, pela qual se procura aplicar os dados levantados sobre os arquivos de empresa em Espanha à organização em estudo, por não estar orgânico e funcionalmente previsto a existência de um serviço de arquivo, não é possível aferir qual a motivação para a sua eventual e aconselhável criação, nem tão pouco, determinar a sua dependência, conquanto se advogue que esta se deva manter sob a direção da área administrativa.

Pretende-se, pois, com esta dissertação/intervenção, sensibilizar os administradores da EPED para a importância do arquivo no seio da associação pois, o desinteresse por eles manifestado, levanta um sério problema que deve ser confrontado com a apresentação das vantagens na definição de uma política de gestão documental, preconizada pelo serviço de

arquivo. Esta lacuna resulta, também, da falta de uma visão holística do circuito dos documentos, outro dos aspetos focados.

Dando asas ao presente raciocínio, presenciou-se que a gestão administrativa é garantida por serviços também eles, administrativos, sem a defensável intervenção de um serviço de arquivo. Não há lugar à elaboração de calendários de conservação, ainda que se verifiquem, naturalmente, transferências periódicas dos serviços administrativos de todas as áreas funcionais, cujo controlo e registo é deficitário, sendo, por vezes, mesmo inexistente. Porém, em abono da verdade, tanto quanto foi possível observar, não se está perante uma situação de abandono gratuito da documentação produzida, existindo uma grande preocupação ao nível da sua conservação, por receio de ulterior utilização.

De momento, e tendo presente o funcionamento recente da organização, esta ainda não se viu confrontada com problemas de acondicionamento da informação, o que remete para o primeiro aspeto analisado, o da inexistência de um serviço de arquivo, e deixa em aberto as motivações futuras para a criação dessa mesma unidade. Ainda, no que se refere a questões do domínio exclusivo da instituição, naturalmente, não existe nenhuma página de internet sobre o serviço de arquivo, embora se regista o desenvolvimento, hoje vulgarizado, de um sítio institucional, no qual estão conteúdos temáticos alusivos às atividades da competência da entidade.

As restantes descrições reportam-se mais a factores externos que se reflectem negativamente na promoção, em particular, dos arquivos empresariais e, genericamente, nos restantes arquivos privados. É o que sucede com a falta de ação eficiente por parte de uma associação⁸¹, de um directório ou de um portal de arquivos de empresas. A falta de bibliografia, apontada na investigação de 2000 como uma lacuna, deixou de ser um problema no levantamento que decorreu em 2008, o que é revelador da forma como foi encarado o problema por parte dos profissionais da informação, realidade incomparável àquela vivida em Portugal, não obstante louváveis e proveitosos esforços.

À imagem do que sucede com o país vizinho, não existe uma política nacional, nem tão pouco foi criada legislação de direito privado que afecte positivamente os arquivos de empresas, à excepção das situações acima exploradas no âmbito do direito público.

⁸¹ A Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas é uma pessoa coletiva de utilidade pública, sem fins lucrativos, que contempla a Secção de Arquivos Empresariais que tem promovido vários encontros nacionais e internacionais, embora não responda pelos arquivos de natureza privada.

Admite-se, ainda, pela sua influência na sociedade civil, que os arquivos bancários, caracterizados pelo seu sigilo, se dissociam deste cenário cinzento.

Sistematizando, desde logo, a grande diferença entre os dois países da Península Ibérica assentam na investigação preliminar, ou no caso português, na ausência dela. Pelo exposto, verifica-se que no período compreendido entre 1991 e 2008, foram desenvolvidos e disponibilizados os resultados de, pelo menos, cinco investigações, admitindo, com toda a facilidade, a ocorrência de mais trabalhos deste género. Do cenário de hecatombe, ao panorama desolador sobre os arquivos de empresas, com estas iniciativas, o problema passou a ser apropriadamente identificado sendo, inclusivamente, quantificado.

Na verdade, de que forma se combate um vírus, sem se lhe conhecer as suas características?! Qual é realidade dos arquivos no mundo empresarial/privado? Esta pode ter sido a questão genérica que deu o mote às investigações. O certo é que, presentemente, os arquivistas espanhóis têm na sua posse um conjunto de dados que lhes permite ter consciência, com mais exatidão, da dimensão e da evolução do problema, e só dessa forma é possível, através da adoção de um método, definir por hipóteses, a estratégia mais adequada para o seu confronto e superação a prazo.

No início da presente década, os espanhóis já tinham a percepção objetiva do atraso em que se encontrava o universo dos arquivos de empresas, por comparação com países da Europa, porquanto, em Portugal, admite-se que o cenário seja idêntico ou pior do que aquele constatado há décadas em Espanha. No entanto, esse conhecimento é, essencialmente, empírico e hipotético, não se coadunando com os pergaminhos de uma disciplina que se entende enquanto ciência.

Nesta perspetiva, há referência a uma investigação que data de 1966⁸², na qual é abordada, entre outros temas como o problema da formação técnico-profissional, teórica e prática dos arquivistas de empresas, a realidade dos arquivos de empresas em Portugal e no estrangeiro, debruçando-se sobre as preocupações da época relativa à organização dos mesmos. O mesmo estudo, já mencionava o esforço das instituições estrangeiras na organização dos seus arquivos, tendo por base orientações de uma arquivística moderna, então, digna de registo.

⁸² IRIA JÚNIOR, Joaquim Alberto apud RIBEIRO, Fernanda – O acesso à informação... p. 568.

Todos os indicadores e descrições levantados encaixam com a realidade observável nas nossas organizações públicas e privadas. Por força da lei, um aspeto decisivo para a distinção na atuação arquivística destes dois tipos de entidades, as instituições públicas vêm-se obrigadas a debruçar-se na gestão dos seus arquivos, contudo, tal nem sempre corresponde, lamentavelmente, ao tratamento desejável e exemplar.

Rematando, como nunca houve qualquer tipo de intervenção arquivística nos Serviços Administrativos e Arquivo da EPED, os vários diagnósticos conduzidos e supramencionados, desenham, quase em absoluto e de forma fidedigna, o panorama observado. Com efeito, e como já se aludiu, está praticamente tudo por fazer numa organização cujos terrenos inexplorados apresentam a vantagem de permitir uma intervenção planeada, estruturada e sistémica de raiz.

Capítulo III

1 A Gestão Documental e a Gestão da Informação

1.1 Gestão de Documentos: Conceito e Prática

Desde o desenvolvimento da arquivística enquanto disciplina, que se intensificou a partir da segunda metade do Século XIX, o que mais se destaca em termos evolutivos é o desenvolvimento da conceção teórica e dos desdobramentos práticos da gestão.

Sendo a gestão de documentos uma operação arquivística, ou seja, "o processo de reduzir selectivamente a proporções manipuláveis a massa de documentos, é considerada hoje uma característica da civilização moderna, que visa a conservação permanente dos documentos que têm um valor cultural futuro, sem depreciar a integridade substantiva da massa documental para efeitos de pesquisa.

Com o advento da Segunda Guerra Mundial, a conceção teórica e prática da gestão documental desenvolveu-se a partir dos Estados Unidos da América e do Canadá, tendo-se gerado no final do Século XIX, decorrente da necessidade verificada referente ao uso e guarda da documentação nas administrações públicas dos referidos países.

Na época foram criadas valências que se propunham a otimizar o uso dos documentos para a administração pública, salientando-se que então as instituições arquivísticas se caracterizavam pela função de órgãos de apoio à investigação, que tinham a seu cargo a conservação e o acesso a documentos considerados de valor histórico.

Surgiu em simultâneo a Era da chamada administração "científica", cujos princípios objetivavam a apresentação de soluções de racionalização do processo administrativo, desenvolvimento de atividades de custo reduzido com mais eficiência e eficácia para os administradores da época. Daqui resultou a criação de um conjunto de princípios da gestão de documentos, com impacto de racionalização e modernização das administrações.

A gestão de documentos veio contribuir para as funções arquivísticas sob diversos aspetos e não se resumia a demanda focada num sector particular, composta a partir das próprias instituições arquivísticas, que se caracterizam por:

- Garantir que as políticas e ações governamentais fossem adequadamente documentadas;

- Garantir a melhor organização de documentos com valor permanente;
- Impossibilitar a eliminação de documentos de valor permanente;
- Definir critérios para a fração de documentos que constituiriam o património arquivístico do país.

Em Washington, o VIII Congresso Internacional de Arquivos, realizado no ano de 1976, permitiu criar uma maior abertura por parte do governo norte-americano, no que se referia a aceção dos documentos em qualquer que fosse suporte e as suas necessidades de preservação. Nesta época, os Arquivos Nacionais dos Estados Unidos da América e do Canadá, transformaram-se adotando a função de órgão de apoio à administração pública, competindo-lhes a gestão de programas de gestão de documentos nos diversos órgãos governamentais.

1.2 A Gestão Documental

1.2.1 O Recurso Informacional

“Em plena Sociedade da Informação é um fato que o desenvolvimento das organizações com êxito depende quer da eficiência e eficaz utilização do recurso Informação no presente, quer da sua capacidade de o armazenar e recordar”⁸³. Partindo desta premissa, o grande desafio colocado às organizações é o de garantir o sucesso do seu sistema de informação, tendo em vista a preservação de um recurso estruturante, a informação, para o cumprimento da sua estratégia de negócio.

“Qualquer organização, independentemente da sua dimensão, missão ou esfera de atividade, tem necessidade de recursos para existir, funcionar adequadamente e se desenvolver. Neste sentido, e correndo o risco de nos repetirmos, reafirmamos que a informação constitui uma mercadoria tão vital para a empresa como os recursos humanos, materiais ou financeiros, sem os quais ela não conseguiria viver. Como qualquer outro recurso, a informação deve ser gerida eficazmente, o que necessita, como corolário, de um reconhecimento oficial da empresa, e até uma formalização estrutural que vá tão longe quanto a que é geralmente concedida aos outros recursos”⁸⁴.

Presentemente, existe uma maior consciencialização por parte das organizações no sentido de valorizar a informação/documentação, consubstanciada em normas nacionais e internacionais. Paulatinamente, as intervenções urgentes nas instituições não se resumem

⁸³ PINTO, Manuela Azevedo; SILVA, Armando Malheiro da – Um modelo sistémico... p. 1-2.

⁸⁴ ROUSSEAU, Jean-Yves, COUTURE Carol – Os Fundamentos... p. 63.

ao tratamento de documentos acumulados, amontoados ao longo do tempo, aguardando pacatamente pelo juízo final. As exigências dos tempos modernos, tecnológico, global e concorrencial não se coadunam com qualquer tipo de laxismo, e descuidar este potencial, pode equivaler ao colapso de uma organização.

“Os documentos contêm informação que é um recurso valioso para a organização. Uma abordagem sistemática da gestão de documentos de arquivo é essencial para que as organizações e a sociedade em geral possam proteger e preservar a prova das suas ações. Um sistema de gestão de arquivos resulta numa fonte de informação sobre as atividades organizacionais que pode suportar subsequentes atividades e decisões, bem como dar garantia de responsabilidade a atuais e futuros interessados”⁸⁵.

Investem-se grandes montantes no sentido de transformar o recurso informacional num ativo para as instituições, para que este se torne um item diferenciador na luta por mercados, pela melhoria contínua e pela satisfação e fidelização dos clientes. Contudo, essa busca não pode ser cega, nem insensata. E tendo em consideração os momentos de recessão, como aqueles a que assistimos na atualidade, não é permitido às organizações, públicas e privadas, que façam avultados investimentos, sem que esteja garantido o retorno desse mesmo esforço. Ainda assim, este é um cenário familiar, retratado quotidianamente.

“A falta de planificação do Sistema de Informação e a procura de soluções “avulsas” para a resolução de problemas pontuais/sectoriais de curto/médio prazo, é ainda uma realidade no universo empresarial, que urge alterar profundamente. A má prática prevalece em muitos casos: não se identificam as necessidades de informação, o uso da informação não é direccionado à estratégia da Organização, há informação redundante, não há avaliação da informação, não há integração, a mesma informação encontra-se dispersa por diversos suportes, não se aplica a normalização, aumentam-se desnecessariamente os custos de manutenção e de transferência de suporte, perde-se produtividade, não se cumprem as políticas e os objetivos da Organização, corre-se o risco de não cumprir com os próprios imperativos legais”⁸⁶.

Perante a necessidade emergente de controlar a informação, tendencialmente em ambiente digital, embora não se possa descuidar o formato em papel, são tomadas decisões que visem resultados imediatos ou a curto prazo, dissociadas da estratégia definida para a

⁸⁵ NP 4438-1 – op. cit. p. 11.

⁸⁶ PINTO, Manuela Azevedo; SILVA, Armando Malheiro da – Um modelo sistémico... p. 9.

organização. A implementação de um sistema, como o nome alude, implica que algo que vai ter, ou deveria ter, repercussões em toda a estrutura organizacional, tornando-a mais flexível, comunicativa e participativa. Com efeito, ao longo desta exposição, será focado um conjunto de considerações essenciais, a ter presente aquando da definição de um projeto estruturante desta dimensão.

Neste particular, e entre outras disciplinas, a Arquivística pode dar um contributo decisivo na implementação de sistemas de informação, ao aplicar conceitos e metodologia no tratamento de documentos, quer no ato de produção, que prevê a própria criação, quer num momento posterior à sua utilização administrativa e probatória. A normalização de procedimentos, a uniformização de formulários e a regulamentação de atos para que todos os intervenientes procedam da mesma forma é a valência que está associada a estes projetos, aos quais as Ciências da Documentação e da Informação se têm debruçado afincadamente.

Ora, o sucesso de um sistema de informação é algo de difícil alcance e não tem sido evidente para as organizações, apesar da evolução, em catadupa, das tecnologias da informação. Para o efeito, são apontadas várias práticas causadoras deste insucesso: “a dependência da estrutura orgânica, o levantamento de requisitos por entrevistas ao utilizador e a atitude dos informáticos”⁸⁷.

Sobre estas mesmas práticas nocivas para a implementação de sistemas de informação, a dependência da estrutura orgânica levanta os mesmos condicionamentos apontados para a elaboração do plano de classificação documental, retratado mais adiante, isto é, ambos ficam à sujeitos e influenciados pelas reestruturações que a organização entenda por bem conduzir. “Um dos erros na especificação assenta de fato na especificação de um sistema de informação a partir de um departamento organizativo, muitas vezes traduzido, por exemplo, na formulação «vamos informatizar o departamento comercial»”⁸⁸.

Na verdade, a adoção de políticas de implementação de sistemas de informação em função de departamentos, com soluções tecnológicas diferenciadas e desintegradas que, com frequência, não interoperam, obriga a que, aquando de uma reestruturação orgânica, se

⁸⁷ COELHO, Jorge – Arquitectura de empresa centrada nos processos: o factor determinante para o alinhamento estratégico dos SI. Lisboa: Silabo, 2005, p. 145. [Consult. 10 agosto 2013]. Disponível em WWW: <URL:<http://sisconsult.com/pt/publicoes>>.

⁸⁸ IDEM – Ibidem. p. 145.

desencadeie mais um projeto, por regra oneroso, para adequar os sistemas e estabelecer a comunicação entre eles.

Contudo, apesar das alterações orgânicas, a entidade mantém as suas atividades inalteráveis, assim “uma forma de evitar esta instabilidade é assentar a definição dos sistemas de informação nos processos de negócio que suportam a estratégia. Desta forma os sistemas de informação são resistentes a mudanças decorrentes da gestão de pessoas sem impacto nas atividades”⁸⁹. A abordagem por processos, pela sua pertinência para o presente estudo, é uma matéria sujeita a maiores desenvolvimentos aquando da reflexão sobre os circuitos da informação.

Quanto ao levantamento de requisitos por entrevistas ao utilizador, este visa a obtenção de dados que dote o informático de um conhecimento profundo sobre o processo em análise satisfazendo, deste modo, as necessidades da organização. Sabendo que um processo pode ser transversal a vários departamentos, é natural que, caso a entrevista para a recolha de requisitos se focalize num só colaborador de uma dada unidade, este tenha uma visão parcial do mesmo.

Para além de que, este olhar condicionado pode, naturalmente, é distinto do de outros colegas da organização, com ou sem intervenção no mesmo processo, e ambos terem uma perspetiva divergente quanto à estratégia da organização. A agravar este cenário, existe a forte e recorrente possibilidade do utilizador não ter competências, nem domínio adequados sobre as tecnologias de informação. “Assim, os requisitos decorrentes de cada entrevista, por departamento, dificilmente concorrem para um todo integrado e homogéneo tal como o processo transversal exige”⁹⁰.

Por último, a atitude dos informáticos na relação com os clientes que se traduz numa desresponsabilização profissional quando executa *ipsis verbis* aquilo que lhe é solicitado, mesmo tendo consciência de que a solução adotada pode não servir da melhor forma os maiores interesses da organização. Assim, “quando um utilizador solicita um pedido, a reação mais comum do informático é responder «à letra», isto é, fazer exatamente o que o utilizador solicitou, sem questionar qual o verdadeiro problema que o utilizador pretende

⁸⁹ COELHO, Jorge – *Arquitectura de empresa...* p. 146.

⁹⁰ IDEM – *Ibidem.* p. 147.

resolver”⁹¹. A postura correta passa por uma atitude pró-ativa, “vestindo a camisola” da organização, aquando do seu estudo e análise das suas atividades.

“Para que o informático possa questionar o utilizador terá de ter credibilidade em termos do seu conhecimento da organização. Isto implica que não se pode misturar dois perfis completamente distintos: o profissional de sistemas de informação e o profissional de tecnologias de informação, num perfil único designado de informático. O primeiro terá de ser conhecedor da organização e seus processos e da potencialidade das tecnologias de informação. O segundo terá de conhecer bem as tecnologias de informação”⁹².

Sistematizando, se cada parte promover uma relação responsabilizada e partilhada, ao informático caberá a conceção da melhor solução, ajustada ao processo, cujo responsável é ou são os interlocutores do sistema de informação. Porém, esta não é a atitude que tem prevalecido nas nossas organizações públicas ou privadas, provavelmente, por falta de sensibilidade e até de domínio de conteúdos por parte dos gestores de topo, e dos próprios técnicos integrados em projetos desta natureza.

“Deste modo também se compreende que ao adquirir um sistema de informação, a organização cliente deverá organizar dois processos distintos: um para especificar e outro para desenvolver/adquirir e implementar. Cada um deles exige abordagens, técnicas, conhecimentos e experiências diferentes. Quando tal não acontece, o que é normal acontecer, o segundo processo sobrepõe-se ao primeiro, sendo todo o projeto marcadamente orientado à tecnologia, minimizando toda a problemática da mudança e dificultando o alinhamento estratégico”⁹³.

Pelo exposto, é perceptível que a implementação de um sistema de informação, vai muito além da aquisição e controlo de aplicações informáticas. Esta é, na verdade, o processo menos decisivo, como se verá mais adiante, na medida em que se trata de um instrumento ou meio através do qual o sistema vai funcionar. Antes desta etapa, outras operações têm lugar ao nível da clarificação da estratégia, da definição da arquitectura dos processos, do diagnóstico das atividades ou do planeamento do sistema de informação.

⁹¹ COELHO, Jorge – Arquitectura de empresa... p. 147.

⁹² IDEM – Ibidem. p. 149.

⁹³ IDEM – Ibidem. p. 150.

1.2.2 A Normalização na Gestão Documental

A Norma Portuguesa 4438-1-2: 2005, tradução da Norma Internacional ISO 15489:2001 que, por sua vez, resulta da primeira e segunda partes, de um total de seis, da Norma Australiana AS 4390 sobre Records Management. A norma portuguesa é constituída por duas partes que aludem, respetivamente, sobre os princípios Diretores e as recomendações de aplicação na gestão de documentos de arquivo, tendo como objetivo capital a normalização de práticas para que as organizações possam “racionalizar os seus investimentos na área da documentação e informação, garantir que a todos os documentos é dada atenção e protecção adequadas, e que o valor probatório e informativo que eles contêm pode ser recuperado de forma mais eficaz e eficiente”⁹⁴.

Na verdade, esta norma é o documento estruturante para a implementação de uma política de normalização organizacional, com efeitos globalizantes, na medida em que é válida internacionalmente. Ela enuncia um conjunto de vantagens da gestão documental no regulamento de práticas administrativas de arquivistas, e de qualquer outro colaborador envolvido, associadas à produção de documentos⁹⁵, no âmbito da prossecução de competências e atividades acometidas:

“Atribuição de responsabilidades e de autoridade; estabelecimento de políticas e normas; estabelecimento e divulgação de procedimentos e de recomendações; fornecimento de um conjunto de serviços relativos à gestão e uso dos documentos; conceção, implementação e administração de sistemas especializados para a gestão de documentos de arquivo; e integração da gestão de documentos de arquivo nos sistemas e processos de negócio”⁹⁶.

Um dos aspetos salientados na norma é a que diz respeito à definição da política e responsabilidades. “Uma organização que procura estar em conformidade com a presente Norma deve estabelecer, documentar e divulgar políticas, procedimentos e práticas para a gestão de documentos de arquivo, de modo a assegurar a satisfação das suas necessidades de prova, responsabilidade e informação sobre as atividades que desenvolve”⁹⁷. Para o efeito, compete aos gestores de topo, no caso em estudo, assumir e garantir que a política definida seja eficaz e eficientemente implementada e comunicada pela organização. Só

⁹⁴ NP 4438-1 – op. cit. p. 7.

⁹⁵ Entenda-se por produção de documentos ou documentos produzidos, o conjunto documental constituído pelos documentos criados e recepcionados por uma organização, no âmbito das transações desenvolvidas, em consonância com as funções e atividades adstritas.

⁹⁶ NP 4438-1 – op. cit. p. 11.

⁹⁷ IDEM – Ibidem. p. 12.

desta forma, podem ser reduzidas as barreiras humanas e materiais que, por regra, obstaculizam projetos sistémicos e integrados desta natureza.

Para uma adequada execução, os colaboradores devem ter um conhecimento do projeto, da estratégia e dos objetivos gerais e particulares que os gestores de topo pretendem atingir, explicitando o papel decisivo que cabe a cada um dos elementos.

Desta forma, os colaboradores poder-se-ão sentir como parte integrante do projeto, o que poderá resultar num acréscimo motivacional profícuo e crucial para o seu sucesso. A definição da política requer, ainda, uma análise prévia sobre as atividades adstritas à entidade, enquadramento legal, funcionamento de sistemas existentes e um estudo rigoroso sobre a viabilidade financeira do projeto.

A definição da política arquivística pode ser um ponto de partida para uma reflexão sobre o modelo de gestão mais adequado para a própria estrutura organizativa. Iniciativas que visem alterações transversais ao funcionamento da organização não podem partir da sua base, no caso em estudo, dos Serviços Administrativo e de Atendimento, responsáveis por esta área funcional, sem o aval e o apoio efectivo do topo da administração. Caso assim não seja, a possibilidade das medidas não serem encaradas seriamente pelos colaboradores intervenientes, reflectindo-se numa atuação menos cuidada ou empenhada, aumenta exponencialmente.

Além de que, estas mesmas iniciativas podem, naturalmente, esbarrar em disputas hierárquicas interinas, cuja visão fraccionada pela departamentalização turva a perspetiva integrada e sistémica da organização, aquela mais condizente e em conformidade com o disposto na norma supramencionada.

Em síntese, uma decisão que provenha dos gestores de topo, para a qual tenham sido recolhidos pareceres juntos dos colaboradores, não dá origem a grande margem de discussão e é executada apazivelmente. Contudo, se for apresentada como um dado adquirido, sem as necessárias explicitações da sua razão de ser, pode criar ruídos indesejáveis e ser bastante questionada, mesmo que não seja de forma direta e formal.

Como para qualquer projeto, devem ser constituídas, formalmente, equipas de trabalho que o desenvolvam, e a quem sejam atribuídas responsabilidades em função da hierarquia e do papel que cada colaborador desempenha no projeto de gestão documental, para que, a todo o momento, seja possível controlar e monitorizar a sua execução. É frequente nas nossas

organizações, sobretudo as públicas ou aquelas que subsistem através da participação de capitais públicos, os projetos derraparem sem que haja uma atribuição de responsabilidades e culpabilidade desses mesmos desaires. Neste contexto, convém ter presente as diferentes responsabilidades, distribuídas em função dos níveis da organização:

“Os arquivistas são responsáveis por todos os aspetos da gestão de arquivos, incluindo a conceção, o desenho, a implementação e a manutenção dos sistemas de arquivo, e pela formação de utilizadores nas componentes da gestão de documentos e de funcionamento do sistema de arquivo, na medida em que afetam as práticas individuais. As chefias são responsáveis pelo suporte à aplicação das políticas de gestão de documentos de arquivo na organização. Os administradores de sistemas são responsáveis por assegurar que toda a documentação é apropriada, está disponível e legível sempre que necessário. Todos os colaboradores são responsáveis por documentar de forma apropriada e completa as suas atividades”⁹⁸.

A norma prevê requisitos para a gestão documental, uns associados às características do documento de arquivo, abordados mais adiante e outros, relativos a princípios de gestão destes mesmos documentos. Resumindo, devem ser definidos os documentos que ingressam em cada processo e que integram o sistema de arquivo, as respetivas forma, estrutura e informação e as tecnologias adotadas. Deve, também, ser determinada a meta-informação criada e gerida com o documento, os requisitos para a recuperação, utilização e transmissão entre os intervenientes no processo de negócio e os prazos de retenção ajustados para a satisfação desses requisitos.

Estabelecido o modelo para a organização documental, deve-se proceder a uma avaliação dos perigos que advenham da falta de documentos que façam prova das atividades executadas pela organização, sua preservação e acessibilidade nos prazos definidos, em ambiente adequadamente protegido, para a satisfação dos clientes internos e externos. Os requisitos devem ser periodicamente controlados e as oportunidades aproveitadas na perspetiva de melhoria contínua da qualidade dos processos, decisões e ações que intervenham com a gestão documental.

“As estratégias de gestão de documentos de arquivo são baseadas no desenvolvimento e adoção de políticas, procedimentos e práticas, e na conceção e implementação de sistemas, de modo a satisfazer as necessidades operacionais da organização, e em concordância com

⁹⁸ NP 4438-1 – op. cit. p. 13.

o ambiente regulador”⁹⁹. Um projeto deste género requer sinergias por parte de toda a organização, pois exige a participação de toda a estrutura. Compete ao arquivista, devidamente secundado e legitimado pelos decisores de topo, criar dinâmicas constantes e congregantes, aquando da conceção e da implementação do sistema de arquivo, que sustente o sistema de negócio da organização.

Segundo a norma, a estratégia para a implementação de sistemas de arquivo caracterizados pela fidedignidade, integridade, conformidade, inteligibilidade e sistematização, devem prever o desenho e documentação de sistemas, a formação de pessoal, a conversão dos documentos de arquivo para novos sistemas ou formatos, o estabelecimento de normas e de processos de avaliação, a monitorização de desempenho dos sistemas, a determinação dos prazos de retenção e a tomada de decisões sobre os documentos de arquivo com valor contínuo.

Arquitectar um sistema de arquivo prevê todo um conjunto de operações, enquadradas numa metodologia constituída por diferentes etapas, cuja atuação integrante se conjuga e coordena numa cadeia de valor acrescentado. Estando estas mesmas etapas devidamente explicadas na norma, não faz sentido recuperar essa informação, pois entende-se que não traria um contributo significativo para a qualidade deste trabalho.

Assim, far-se-á, apenas, a sua referência: investigação preliminar; análise funcional; identificação de requisitos de documentos de arquivo; avaliação de sistemas existentes; identificação de estratégias para cumprimento dos requisitos de documentos de arquivo; desenho do sistema de arquivo; implementação do sistema de arquivo; controlo, ajustamento e revisão.

Os trabalhos desenvolvidos nos Serviços Administrativos e Arquivo da EPED correspondem, no seu essencial, às duas primeiras etapas sendo outras, porém, ligeiramente afluídas, como sucedeu com a análise tipológica dos documentos produzidos pela organização, operação fundamental para a definição dos requisitos necessários ao documento de arquivo, ou aquando da análise dos sistemas existentes.

Na verdade, foi feito um estudo sobre a organização, apoiado em diversas fontes documentais como diplomas legais, estatutos, documentos internos e publicações. Recorreu-se, também, à observação participante e à condução de entrevistas informais

⁹⁹ NP 4438-1 – op. cit. p. 15.

pelas quais foram recolhidos testemunhos sobre a instituição, missão, funcionamento, estrutura, práticas, pontos fortes e fracos do sistema de arquivo e, ainda, acerca dos serviços com competências na sua administração.

Em paralelo, este estudo focalizou-se, também, na análise de funções, atividades e processos de negócio, dando origem à criação de instrumentos fulcrais para o sistema de arquivo, e determinantes tanto para o levantamento de fluxos de trabalho, como para o despoletar das tarefas relativas à elaboração do plano de classificação e das tabelas de seleção e de acesso à informação. Com efeito, este exercício permitiu, ainda, despertar e sensibilizar a organização, através de alguns dos seus colaboradores, para a pertinência da gestão documental, sendo certo que esta iniciativa corresponde, apenas, a um ponto de partida, cujo desenvolvimento está à mercê dos administradores da EPED.

Em concreto, os processos e controlo de gestão documental são garantidos através de um conjunto de tarefas, a saber: determinação dos documentos que devem integrar o sistema de arquivo; determinação de prazos de retenção; registo; classificação; armazenamento e manutenção; acesso; controlo da circulação; ações de destino; e manual de arquivo, com longas referências nas duas partes da norma acima identificada e ao longo de toda a presente dissertação.

Uma sumária referência à pertinência do controlo, ajustamento e revisão periódicos para aferir a conformidade ou não conformidade de processos e procedimentos do sistema de arquivo, em função da política e dos requisitos pré-estabelecidos. As ações de monitorização e respetivo registo em relatórios são determinantes para a detecção de anomalias e consequentes modificações em tempo útil, numa perspetiva interna da melhoria contínua e, também, perante as exigências oriundas de ações fiscalizadoras externas.

Há, ainda, os programas de formação contínua, neste caso em arquivo, que são frequentemente vistos pelos gestores de topo como uma simples despesa quando, na verdade, desempenham um papel muito importante, quer aquando da implementação e do arranque do sistema, quer na fase de consolidação e verificação do seu funcionamento.

As ações de formação são um forte contributo para a normalização de práticas e procedimentos na organização. Estas podem ser, desejavelmente, ministradas pelo próprio arquivista ou, não existindo este recursos, promovidos por entidades externas, devidamente

acreditadas, desde que sejam acautelados os programas em função das responsabilidades aos diferentes níveis organizacionais.

O meio que por excelência permite a uma organização o implemento de práticas de gestão de documentos e de arquivos é o manual de normas e procedimentos arquivísticos.

Este instrumento uniformizador, elaborado em consonância com normas, recomendações e manuais internacionais como a ISO 15489¹⁰⁰, o Modelo de requisitos para a Gestão de Arquivos Eletrónicos ou MoReq2¹⁰¹ e o Estudo n.º 16, do Conselho Internacional de Arquivos para documentos de arquivo eletrónicos, é o guia que documenta ou regista as políticas arquivísticas e o modelo do sistema integrado de gestão documental definidos pela e para a organização.

O manual deve representar todo o sistema arquivístico concebido para a organização e deve ter expresso, entre outros, os seus objetivos, estrutura, considerações introdutórias, enquadramento legal, estas sobretudo para entidades públicas, orientações para a sua elaboração e uma breve caracterização da instituição. A abordagem teórica sobre cada função arquivística deve ser sintética e, predominantemente, pragmática. A principal função desta ferramenta é indicar o que se deve fazer e como se deve fazer de forma clara, não permitindo ou minimizando interpretações dúbias. Observe-se a seguinte estrutura¹⁰²:

Estrutura do Manual	
0. Apresentação	8. Consulta de documentos
1. Sistema arquivístico	9. Empréstimo de documentos
2. Gestão da documentação ativa	10. Conservação de documentos
3. Gestão da documentação semi-ativa	11. Plano de prevenção face a desastres
4. Gestão da documentação histórica ou de conservação permanente	12. Programa de avaliação documental
5. Classificação de documentos	13. Programa de documentos essenciais
6. Descrição arquivística	14. Gestão de documentos eletrónicos
7. Transferência de documentos	15. Programa de formação
	16. Definições

Ilustração 1 - Proposta de estrutura de um manual de arquivo

¹⁰⁰ ISO 15489-1 e ISO/TR 15489-2

¹⁰¹ MoReq2010 – Model Requirements for records systems Core requirements and Plug Ins – Version 0.9 Draft for Public consultation. [Em linha]. [Consult. 10 agosto 2013] DLM Forum Foundation, 2010. Disponível na WWW:<URL: http://www.dlmforum.eu/index.php?option=com_jotloader&view=categories&cid=342f8a6e502e2dd8ea6b7f2e7a79626230&Itemid=113&lang=en>.

¹⁰² Cf. LLANSÓ SANJUAN, Joaquim i dir. – Buenas prácticas en gestión de documentos y archivos: Manual de normas y procedimientos archivísticos de la Universidad Pública de Navarra. p. 15-16.

Este instrumento pode ser comparado a um automóvel utilitário para uso cidadão, de baixo consumo intelectual, e não a um veículo luxuoso, com um conjunto de extras desnecessários à prossecução das tarefas que competem aos colaboradores. Deve ser, também, estruturado por capítulos em função das operações arquivísticas. Deste modo, e por mais extenso que seja o manual, os colaboradores que desenvolvam a sua atividade nas respetivas unidades orgânicas, com responsabilidade na correta gestão do seu arquivo, podem consultar as orientações definidas para o conjunto de tarefas que aí tenham lugar, sem recorrer aos restantes módulos, relativos a todo um sistema de arquivo.

Naturalmente, a dimensão da organização define e condiciona os recursos disponíveis para a gestão documental. No caso dos Serviços Administrativos e Arquivo da EPED, se existisse um responsável por esta área, caber-lhe-iam todas as operações arquivísticas, inclusivamente, o apoio aos subsistemas de arquivo, entenda-se os arquivos correntes, em número igual às unidades existentes na organização. Consequentemente, para além de lhe competir, num primeiro momento, e em colaboração com todos os intervenientes na administração da instituição, a elaboração, comunicação e interpretação do manual, numa fase posterior, caber-lhe-ia a verificação da sua aplicação e versatilidade, procedendo, sempre que se justificasse, à sua atualização.

Para facilitar a interpretação do manual, podem ser elaborados exemplos práticos que ilustrem as diferentes operações arquivísticas e apresentar os documentos técnicos de descrição como os guias, catálogos ou índices. Junto a estes podem ser referenciados os formulários normalizados concebidos no âmbito da relação entre a organização e os seus clientes, o plano de prevenção e controlo de desastres, e os demais documentos necessários à gestão interna, como a folha de recolha de dados, o auto de eliminação, o auto de entrega, a guia de remessa, o documento de substituição ou “fantasma” e o pedido de empréstimo.

*"Rare is the archival system that publishes and disseminates its procedures manual. This is due in some cases to secrecy, the desire to preserve the know-how, the expertise of the organization, as well mesma precious treasure for himself and protects competition by this means could reach a similar degree of efficacy. At other times is avoided because it lacks a corporate policy document management and archiving, or because you do not trust it or its developments "*¹⁰³.

¹⁰³ CRUZ MUNDET, José Ramón – prefácio. In LLANSÓ SANJUAN, Joaquim i dir. – op. cit. p. 13.

Se esta é a realidade perceptível na Espanha, um país com tradição arquivística e cujos autores, reconhecidos universalmente, têm desenvolvido aprofundados estudos sobre a gestão documental, materializados numa vasta produção bibliográfica, imagine-se o cenário português, que fica muito aquém daquele que se encontra no país vizinho.

Salvo casos pontuais, as organizações nacionais, públicas e privadas, que por uma iniciativa louvável mas, sobretudo inteligente, assumem uma política de gestão da informação, desenvolvendo projetos nesse sentido, não fazem a divulgação do produto final.

Não existe, por assim dizer, uma cultura massificada de partilha crítica do conhecimento e de contestação do statu quo, tanto ao nível de experiências acumuladas positivas como negativas. Falta o debate assertivo em ambiente físico (congressos, seminários ou *workshop*), ou em ambiente digital (fóruns, revistas on-line), que tenha por base a crítica construtiva e a pro-atividade na procura de políticas e na apresentação de soluções concertadas. De realçar, a importância da discussão sobre projetos fracassados ou desajustados que, se comunicados, têm o condão de alertar para os seus efeitos nocivos, evitando a repetição do erro.

Para mais, quando estes debates ou sessões ocorrem são revestidos, abusivamente, de uma visão conceptual livresca e doutrinária, já sobrejamente aprofundada na literatura da especialidade, camuflados por detrás de títulos pomposos e destituídos de soluções práticas, tenham elas sido testadas ou não. E quando se adivinha a apresentação de um projeto concreto, este é ladeado de patrocínios legítimos mas duvidosos, de empresas cujos fins são, naturalmente, comerciais.

No entanto, considerando que a generalidade das organizações não dispõe de meios próprios para o desenvolvimento de soluções tecnológicas, obviamente que a relação entre estas e as empresas do meio é necessária e vantajosa para ambas as partes, desde que sejam salvaguardados os interesses da disciplina e que, nestas mesmas apresentações, sejam esplanadas, para além das vantagens de uma solução, as suas lacunas ou limitações frequentes.

1.2.3 Registo Documental

Caracteriza-se por ser uma “ferramenta de exposição arquivística estabelecida para efeitos de controlo e descrição da documentação concebida e/ou recebida por uma administração

ou um serviço de arquivo”¹⁰⁴, que confirma o registo de correspondência, de processos, de documentos internos, etc. “O registo determina-se pelo modo de formalizar a integração do documento no sistema de arquivo.” (...) “Nos sistemas que utilizam o registo, que visa facultar de que um documento gerado ou adaptado ao sistema de arquivo. Esse envolve a descrição sumária do documento e visa atribuir-lhe um identificador único”¹⁰⁵. Nos arquivos correntes das nossas instituições, em função do grau de desenvolvimento organizacional, podem coexistir cinco tipos de registo¹⁰⁶, abaixo definidos, designadamente para os documentos entrados, saídos e internos, para os processos e, ainda, para a respetiva tramitação interna. “Os documentos são passíveis de serem registados em mais do que um nível de incorporação como, por exemplo, em sistemas de controlo de correspondência, ao nível do processo e ao nível do documento, sendo a escolha delimitada por exigências de natureza corroborante”¹⁰⁷.

As duas partes da NP 4438-1-2:2005, conduzem o seu texto, sobre esta matéria, para campo digital, aquele que paulatinamente ganha visibilidade nas nossas organizações sem negligenciarem a gestão de documentos em suporte de papel, à semelhança do que acontece com o *records continuum model*. Enquanto referência normalizadora da atualidade, expõe ainda, que “em sistemas tradicionais de controlo manual, um registo é normalmente um documento autónomo”¹⁰⁸. Contestando o que acontece com os sistemas automatizados, que possibilitam um conjunto de combinações de elementos informacionais.

“Nos sistemas de arquivo eletrónico, o método de registo pode agregar a classificação e a definição do destino e condições de acesso”¹⁰⁹. Esta operacionalidade corporiza as apreensões da arquivística integrada e sistémica, com enfoque no ato da produção e recepção documental, por relação do seu valor primário e/ou secundário, e da própria acessibilidade à informação. Neste contexto, a classificação e a avaliação são dois cálculos “consanguíneas”, corporalizadas numa única ferramenta, como se apurará mais à frente, a tabela de seleção agregada ao plano de classificação documental.

¹⁰⁴ NP 4041 – op. cit. p. 18.

¹⁰⁵ NP 4438-2 – op. cit. p. 25.

¹⁰⁶ INSTITUTO DOS ARQUIVOS NACIONAIS/TORRE DO TOMBO – Manual de Gestão de Documentos. p. 2-43.

¹⁰⁷ NP 4438-2 – op. cit. p. 25.

¹⁰⁸ IDEM – Ibidem. p. 25.

¹⁰⁹ IDEM – Ibidem. p. 25.

A organização deve aclarar os campos essenciais para garantir uma relação ajustada da sua documentação, ainda que a norma portuguesa, conjecture um conjunto de elementos de meta-informação ou metadados, que são o “conjunto dos dados que esclarecem o contexto, estrutura e acesso dos documentos e assentam o historial da sua utilização ao longo do tempo, proporcionando ainda indicações sobre o seu conteúdo”¹¹⁰, que podem e devem ser utilizados. De acordo com a norma, um registo não deve ser modificado embora, se for inevitável, deve proceder-se a um novo registo.

O processo registo de entrada e saída de documentos é um procedimento que visa o controlo de toda a correspondência recebida e remetida por uma organização que, pelas suas características análogas, podem ser tratados conjuntamente através de um dossiê, livro de registo ou fichas e registo informático. No caso da EPED, o registo de correspondência recebida é efetuado manualmente, sem nenhuma supervisão superior.

De facto, a organização não concilia qualquer sistema centralizado de registo, nem tão pouco um classificador¹¹¹ para a correspondência recebida, que pode dar entrada de quatro formas.

A primeira é presencial, através dos Serviços Administrativos ou da Receção, ambos direcionados aos utentes. A segunda é pela via dos correios nacionais e/ou internacionais, a terceira por fax e a quarta por correio eletrónico. O correio eletrónico é recepcionado a Secretaria e encaminhado para os diversos destinatários sem se proceder a qualquer registo.

Recepcionada a correspondência, esta é remetida para a Direção para despacho, conforme acontece no caso da entrega presencial. A correspondência quando recebida inicia a operação de registo na ficha de entrada, automaticamente, uma numeração sequencial por ano, assim como a data de entrada/registo (dia/mês/ano).

A verdade é que este procedimento, não sendo o desejável, tem permitido à organização o registo da sua correspondência. No entanto, trata-se de um processo arcaico, que revela imensas limitações que não se coadunam com uma ajustada gestão dos documentos concebidos e recebidos pela entidade. Deste modo, é de todo conveniente a aquisição de *software* normalizado, de acordo com o modelo de requisitos para a gestão de arquivos

¹¹⁰ NP 4041 – op. cit. p. 8.

¹¹¹ Incorreta designação que a organização, sugerindo-se a sua substituição por “plano de classificação” e respetiva estrutura.

eletrónicos¹¹², que não se circunscreva à operação de registo, mas que permita uma efectiva e integrada gestão da informação, numa perspetiva sistémica e transversal aos Serviços Administrativos e de Arquivo.

Apresentam-se os campos de registo da folha de entrada da correspondência dos Serviços Administrativos e de Arquivo da EPED:

Campos para o registo de documentos
Ano corrente
Número de utente/aluno/cliente (se for o caso)
Nome do utente/aluno/cliente
Descrição da entrega ou assunto
Código/área
Tipo de documento
Número de páginas
Identificação do colaborador responsável pelo registo

Ilustração 2 - Campos para o registo de documentos

A classificação interna é realizada no campo código/área, sendo atribuído um código alfanumérico ao documento entrado, identificando o tipo de atividade a que alude e a unidade orgânica responsável pela sua prossecução. Esta classificação assinala, ainda, o responsável orgânico-funcional, para além de prever um campo para observações.

O documento registado é carimbado manualmente no qual está identificado o número do utilizadores, a data e número de registo, o serviço destinatário e a assinatura do responsável pela operação. Concluído o registo o documento tramita para despacho da Direção e posteriormente será encaminhado para o seu destino.

A norma portuguesa pressupõe os seguintes metadados mínimos¹¹³:

- Um identificador único concedido pelo sistema;
- A data e hora do registo;
- Um título ou descrição abreviada¹¹⁴;
- O autor (pessoa singular ou coletiva), remetente ou destinatário.

¹¹² DIRECTION DES ARCHIVES DE FRANCE – Exigences types pour la maîtrise de l’archivage électronique. Mise à jour et extension 2008 – Spécifications MoReq2. [Em linha]. Ministère de la Culture et de la Communication, 2008. [Consult. 26 agosto 2013]. Disponível em WWW: URL:<http://www.archivedefrance.culture.gouv.fr/publications/manuels/#moreq2>.

¹¹³ NP 4438-2 – op. cit. p. 26.

¹¹⁴ Estes metadados poderiam ser cumulativos, visto tratarem-se de descrições distintas.

A norma geral internacional de descrição arquivística ISAD(G), visa “identificar e esclarecer o contexto e o conteúdo da documentação de arquivo, para promover a sua acessibilidade. Esta meta concretiza-se pela elaboração de representações precisas e adequadas, organizadas de acordo com modelos predeterminados”¹¹⁵.

A norma é composta por sete áreas de informação descritiva que se designam por: “identificação; contexto; teor e organização; condições de acesso e de utilização; documentação agregada; notas e controlo da descrição”.

Estas regras abrangem vinte e seis elementos, seis dos quais se consideram essenciais para que se confirme o intercâmbio internacional de informação arquivística, designadamente: “código de referência; título; produtor; data(s); dimensão da unidade de descrição e nível de descrição”.

Através desta norma internacional, a organização compõe-se de uma ferramenta uniformizadora na qual pode assentar a aceção dos campos de preenchimento obrigatório para o registo dos seus documentos.

Apresenta-se seguidamente uma tabela¹¹⁶ na qual consta uma proposta com um conjunto de campos que possibilitam um controlo seguro dos documentos concebidos por uma organização no âmbito do desenvolvimento das suas atividades:

Proposta de campos a utilizar	
REGISTO DE ENTRADA	REGISTO DE SAÍDA
Número de entrada	Número de saída
Data de entrada	Data de saída
Data do documento	Data de documento
Número de páginas	Número de páginas
Classe do documento	Classe do documento
Remetente	Destinatária
Extrato	Extrato
Código de classificação	Código de classificação
Original S/N	Original S/N
Data de transferência	Data de resposta
Situação	Situação
Observação	Observações

Ilustração 3 - Propostas de campos para o registo de entradas e saídas

Apresentada a prática administrativa na operação de registo de correspondência recebida pela Escola Profissional de Educação para o Desenvolvimento, conduzida pelos Serviços

¹¹⁵ INSTITUTO DOS ARQUIVOS NACIONAIS/TORRE DO TOMBO – ISAD(G) Norma geral internacional de descrição arquivística. p. 9.

¹¹⁶ Cf. LLANSÓ SANJUAN, Joaquim i dir. – op. cit. p. 48.

Administrativos e Arquivo, e de todo um conjunto de modelos que, potencialmente, podem suportar a organização na adoção de elementos explicativos mais acertados ao controlo, recuperação e utilização eficiente dos recursos informacionais, propõe-se um breve paralelo relativamente aos campos utilizados por estes serviços.

Deste modo, e adotando a norma portuguesa como exemplo, constata-se que os elementos mínimos se encontram quase todos presentes, salvo o identificador único atribuído pelo sistema e a indicação da hora do registo. Compreendem-se estas lacunas quando se tem em consideração, por um lado, o recurso a uma base de dados relacional simples, como é o caso do Access, incluído no pacote geral de programas disponibilizado pela Microsoft e, por outro, alguma despreocupação, sobretudo, no que diz respeito ao identificador único, como se verá futuramente. A oferta de soluções informáticas prolifera no mercado da atualidade, assinaladamente, em *software* livre, disponibilizando estas e muitas outras valências, parametrizáveis em função das necessidades dos clientes.

No que concerne os restantes campos, a indicação do número de utilizador é um dado específico que remete para a identificação atribuída aos alunos, professores e público em geral, utilizadores da EPED, distintiva dos restantes clientes externos como fornecedores ou outras entidades, pode tanto corresponder ao autor como ao remetente, conjecturados da norma portuguesa. O “código/área”, acima descritos, necessitam de uma ferramenta de classificação que, na inexistência do plano de classificação, compete aos Serviços Administrativos e Arquivo estabelecer uma organização intelectual dos documentos recebidos, descritível num dos elementos propostos pela norma portuguesa. No que concerne o “tipo de documento” este podia encaixar-se tanto na designação do documento como na sua descrição textual. Sendo o item “número de páginas”¹¹⁷ uma característica física do documento, poderia incluir-se nele a referência à identificação do responsável pela operação de registo, que calharia no último elemento apresentado, sobre outras informações úteis.

Constata-se como terminação que os campos delineados pela organização, na sua essência, integram nos elementos propostos, que se considera fazer mais sentido e ser mais profícuo para a instituição, alertar e sensibilizar para a congruência da utilização de campos, até ao momento, negligenciados. Tendo presente de que alguns dos campos são concebidos,

¹¹⁷ Adequado seria a designação “ número de folhas”, uma vez que não se está a paginar, mas sim a numerar.

exclusivamente, para sistemas integrados de gestão de arquivo, em ambiente digital, o que não ilustra, de todo, a realidade da EPED, focar-se-ão aqueles que podem, no imediato, serem adotados pela organização, no controlo da sua documentação em suporte de papel.

Contrariamente ao exposto nas normas, a “base de dados” não prevê, como acima se mencionou, um campo para a identificação do número de referência que, no caso, é indicado manualmente junto à descrição do assunto. Se, por um lado, esta prática revela uma consciencialização da importância de que se reveste a aposição deste elemento no contexto dos circuitos informacionais, o fato de ainda ser feito de forma manuscrita, revela uma inação pouco abonatória para a organização.

A mesma ausência é patenteada com os anexos, que não são identificados, constando unicamente o nº de folhas, informação que poderia ser, também, inclusa nas características físicas do documento. Não está, ainda, previsto nenhum campo em que se pudesse indicar o estado em que se encontra o documento/processo e respetivos despachos administrativos ou decisórios. Tendo sempre presente as limitações do recurso informático utilizado e sem uma política integrada de gestão documental, o registo destes dados torna-se mais dificultado.

Recuperando, em concreto, os elementos que a NP 4438-1-2:2005 prevê para o registo de documentos, encontram-se, para além da já mencionada classificação, também, o prazo de retenção e o acesso. Os Serviços Administrativos e Arquivo, não dispõem de nenhum instrumento que permita a concretização do registo de dados alusivos a estas operações arquivísticas. O estudo de caso que orienta esta dissertação deve ser entendido, também, como um ensejo para a construção de utensílios indispensáveis para a organização, como é o caso do plano de classificação documental, assente nas funções acometidas à organização, em detrimento da atual classificação orgânica.

Em simultâneo, deve ser perpetrado um regulamento de conservação arquivística, que contenha uma tabela de seleção indicando os prazos de retenção das séries documentais, levantadas na ótica da abordagem por processos. O plano de classificação e a tabela de seleção devem ser associados, dando esta fusão origem a um instrumento multifuncional, o qual pode, ainda, ser acrescido de elementos que versem sobre o acesso à informação. Com efeito, estas ferramentas são basilares para o sistema de gestão de documentos de arquivo. Se existe uma preocupação na normalização do registo para a correspondência recebida pela organização, o mesmo não se verifica com os documentos expedidos.

Mesmo estando definida uma metodologia para a atribuição da numeração sequencial dos ofícios, tarefa que cabe ao Serviço Administrativo, este procedimento não está normalizado por toda a estrutura. Assim, o caos impera e, neste contexto, quando cada colaborador procede como melhor entende, falar-se em controlo da informação não passa, no momento presente, de uma quimera.

Não existe qualquer orientação no sentido de se adotar um denominador comum na codificação desta tipologia documental, havendo serviços que procedem à simples numeração, enquanto outros recorrem, indiscriminadamente, a siglas representativas da unidade orgânica responsável pela produção do documento. Neste particular, e considerando o levantamento feito em todos os serviços aquando da elaboração do organograma, apresentado no capítulo que versa sobre esta matéria, propõe-se a utilização das siglas normalizadas, desde que sejam divulgadas e conhecidas, essencialmente, pelos utilizadores internos, ou então pela uniformização das mesmas, concebendo-se para o efeito uma lista.

A expedição da correspondência pode ser feita por correio nacional, pelo serviço de distribuição expresso ou via eletrónico, através de e-mail. Não se procede ao registo eletrónico da documentação expedida, à imagem do que sucede com a correspondência recebida, nem é previsível a utilização e/ou a aquisição de um programa que permita fazê-lo. Pensa-se em recorrer a uma simples base de dados para o efeito. Deste modo, para que esta informação possa ser recuperada, o Serviço Administrativo procede à constituição de um dossiê com os ofícios expedidos por toda a organização. Naturalmente, perante esta falta de concertação, cada unidade acaba por coleccionar a correspondência por ela remetida.

A ordenação do dossiê de ofícios respeita a numeração sequencial atribuída aos ofícios de toda a organização fotocopiados integralmente e acondicionados em pastas por ano de elaboração. Estas unidades de instalação são colocadas em estantes e preservadas em função das necessidades administrativas. Não é apostado nenhum carimbo, nem é registado qualquer tipo de informação, como o número de processo associado, até porque, como se verificará ao longo deste trabalho, o funcionamento administrativo dos dos serviços da EPED não tem assegurado o desenvolvimento das suas atividades nesta lógica processual, o que seria desejável e apropriado.

A principal vantagem apontada¹¹⁸ prende-se com a facilidade com que é executado, assegurando a posse de uma cópia do ofício remetido. No que diz respeito aos inconvenientes¹¹⁹, entende-se que ocupam muito espaço físico mas, acima de tudo, no momento de pesquisa revela muitas debilidades pois, caso não se tenha, de memória, um elemento que facilite a procura de ofícios, como a data de produção, uma tarefa que deveria simples e de rápida execução pode ter uma demora insustentável para a organização. A criação de fichas para cada ofício, que contenham os elementos essenciais, organizadas por entidades, pode ser um contributo importante para a pesquisa, embora a proposta deva passar pela sua informatização.

Para além de que, esta cópia isolada não permite a reconstituição de um processo que, eventualmente, se possa extraviar. Na realidade, este tipo de registo não se coaduna com as exigências com que as organizações de hoje se deparam. Admitindo o uso legítimo destes dossiês, como documentação de apoio para a recuperação e resolução pontual de tarefas administrativas, ou mesmo como elementos facilitadores na recolha de dados para fins estatísticos, não deviam ser objeto de qualquer operação arquivística, como a classificação ou a avaliação.

Estas duas operações não devem ocorrer sobre a figura da colecção, mas sim ao nível do processo, onde estão inclusos os documentos como as cartas e/ou os ofícios. É através desta unidade arquivística que os utilizadores internos ou externos podem aceder ao seu conteúdo, revestido de valor informativo significativo, que justifique a conservação permanente da série documental. Neste exercício, far-se-á bandeira do processo e da sua constituição. É, essencialmente, sob esta unidade arquivística que se devem reunir o conjunto de documentos, resultado da tramitação adstrita a um procedimento administrativo.

Por força de uma longa tradição administrativa e arquivística, as organizações constituem, quotidianamente, dossiês de documentos, invocando-se para a sua defesa, estarem sustentados sobre fundamentos legais, concretizados e previstos em portarias.

Não havendo refutação possível perante estes fatos, é pertinente recordar que estes diplomas, não são mais, e bem, do que representações da documentação produzida pela organização.

¹¹⁸ INSTITUTO DOS ARQUIVOS NACIONAIS/TORRE DO TOMBO – Manual... p. 2-30

¹¹⁹ INSTITUTO DOS ARQUIVOS NACIONAIS/TORRE DO TOMBO – Manual... p. 2-30/2-31.

Presentemente, com a implementação, que se presume tendencialmente generalizada, de sistemas integrados de gestão da informação em ambiente digital, o *software* disponibilizados no mercado, assentam a sua estrutura na constituição de processos o que, presumivelmente, desencadeará, a médio prazo, o fim dos dossiês. Na verdade, numa lógica de simplificação das operações de controlo administrativo para cidadãos e empresas, a própria legislação já acautelou esta realidade, e deixou de prever a obrigatoriedade da existência de dossiês¹²⁰.

Em suma, na ausência de processos convenientemente constituídos, os dossiês criados devem ser salvaguardados e tratados, garantido a recuperação da informação neles contidos. Porém, à medida que as organizações adotem a abordagem por processos, por razões de eficácia e eficiência, os dossiês podem ser utilizados como documentação de apoio para o desenvolvimento e a prossecução de competências adstritas.

Recomendações a considerar na operação de registo de correspondência expedida: *"When issuing a document to be sent to a multicast, is recorded by assigning the corresponding number, since it is a single copy sent to several people at once. If a document must be sent to different people, individually intitúlándolo shall register each one of the documents, so they have a separate registration number."*¹²¹

Como foi inicialmente enunciado, aquando da introdução desta temática, quanto à tipologia dos registos, o Serviço Administrativo da EPED apenas recorre ao registo da correspondência recebida, de forma mais cuidada, e elabora um dossiê para recuperar a informação expedida pela organização. Quanto às restantes modalidades, designadamente, o registo de documentos internos, o registo de processos e o registo de circulação interna dos processos, não foram observadas práticas administrativas concertadas na organização e centralizadas num único serviço, admitindo-se, contudo, a existência natural de medidas isoladas, essencialmente através da elaboração de dossiês em suporte de papel e digital.

De ressaltar, que estes dossiês criados em ambiente digital não são constituídos por "cartas digitais", caracterizados pela aposição da assinatura digital, nem tão pouco pelos documentos digitalizados que, na verdade, não passam de fotocópias digitais, cujo valor probatório é indubitavelmente questionado. Assim, nestes dossiês encontram-se colecções

¹²⁰ PORTUGAL. Leis, decretos, etc – DECRETO-LEI n.º 76-A/2006. D.R. I Série-A. 63 (06-03-29) 2328-(2)-2328-(190).

¹²¹ LLANSÓ SANJUAN, Joaquim i dir. – op. cit. p. 48

de documentos criados e, logicamente, destituídos de assinatura. Neste particular, a cópia em papel da carta/ofício assinado tem a vantagem de garantir o registo do presumível autor do documento, sendo muitas vezes associado valor probatório, perante o original remetido a terceiros.

O dado acima apresentado é de uma importância decisiva, na medida em que a organização não possui um documento de arquivo, com valor de prova da sua atuação.

Esta realidade pode ter graves consequências em contexto de litígio judicial, ainda que na administração pública, os tribunais possam admitir, para efeitos probatórios, as fotocópias dos dossiês de ofícios, documentos revestidos de “fé pública”¹²², devido à natureza das instituições produtoras. Para o direito privado, a esfera de atuação da EPED, as organizações possuem meios legais para proceder à autenticação de documentos particulares¹²³ e à certificação da conformidade de fotocópias com os originais¹²⁴, através dos seus advogados.

Com efeito, a entidade proprietária da EPED, a COPEFAP – Cooperativa de Ensino, CRL têm no seu mapa de pessoal um colaborador com formação na área jurídica, que reúne os requisitos legais para exercício das competências acima identificadas. Assim, considerando a produção de fotocópias pela entidade, assinaladamente, das cartas expedidas pela organização no âmbito da sua atuação com os seus clientes (alunos, professores, fornecedores, e outras entidades, etc.), e tendo por objetivo garantir a posse de documentos com valor probatório dos atos praticados, poder-se-ia (re)desenhar os fluxos de trabalho prevendo a autenticação destes documentos, por parte do Gabinete de Apoio Jurídico.

Naturalmente, à primeira vista, esta tramitação pode intrincar e burocratizar os processos de trabalho e, por isso, deve merecer uma atenta reflexão, na tentativa de se criarem mecanismos que viabilizem esta operação, sem prejuízo da capacidade de resposta eficaz e eficiente aos utilizadores. Concretizando, poder-se-ia declarar a conformidade da fotocópia com o documento original, antes da sua remissão, sem que estes se acumulem no gabinete. Ressalvado este complexo equilíbrio e admitindo este cenário como hipotético, os Serviços Administrativos e Arquivo da EPED passariam a constituir os seus processos com

¹²² Subjacente à noção de “fé pública” encontra-se o “Princípio da boa fé” previsto no Código de Procedimento Administrativo. In PORTUGAL. Leis, decretos, etc – art. 6.º-A, do DECRETO-LEI n.º 6/96. D.R. I Série-A. 26 (96-01-31) 172.

¹²³ Cf. PORTUGAL. Leis, decretos, etc – art.º 38, do DECRETO-LEI n.º 76-A/2006. D.R. I Série-A. 63 (06-03-29) 2328-(2)-2328-(190).

¹²⁴ PORTUGAL. Leis, decretos, etc – DECRETO-LEI n.º 28/2000. D.R. I Série-A. 61 (00-03-13) 909.

fotocópias autenticadas por quem de direito, detendo, deste modo, documentos com valor de prova equivalente ao original expedido.

Compete ao arquivista, no âmbito da sua atuação na gestão dos documentos produzidos pela organização, garantir a salvaguarda dos seus interesses, apetrechando-a dos meios e instrumentos necessários para a defesa dos seus direitos em cenário de litígio.

Sabendo-se que os processos de negócio desenvolvidos e comunicados, assim como as decisões tomadas pelas entidades, são materializados sob a forma de documentos, é de todo conveniente preservar as suas características próprias (autenticidade, fidedignidade, integridade e utilização) que lhes conferem eficácia em sede de tribunal.

O documento original deve ser datado “elemento de identificação que especifica o local (data tópica) e o dia, mês e ano (data crónica) em que ocorreu ou deverá ocorrer um fato ou foi elaborado o documento que o regista”¹²⁵, eventualmente, carimbado e validado pelo seu autor, através da aposição legível da assinatura, preferencialmente de cor azul para se distinguir das fotocópias. A validação é o “ato ou efeito de dotar um documento original da forma e elementos (assinaturas, selos, sinais, subscrições, etc.) que lhe permitam produzir os efeitos administrativos e/ou jurídicos que presidiram à sua elaboração”¹²⁶.

O exemplar remetido ao destinatário, em mão, deve ser acompanhado por protocolo de documentos, cuja função é fazer prova da sua emissão e recepção entre serviços internos e externos da organização, enquanto a fotocópia que, conforme acima exposto, pode ser autenticada, é integrada no respetivo processo. Desta forma, a organização passa a constituir os seus processos com documentos originais ou autenticados, com valor informacional acrescido mas, acima de tudo, probatórios da sua atuação na prossecução das competências acometidas.

Quanto ao contexto digital, e tendo presente a modernização administrativa, é inadiável o recurso à assinatura digital certificada para o funcionamento endógeno e exógeno das organizações, tanto do sector público, como do privado. Atualmente, a assinatura digital tem enquadramento legal¹²⁷, pelo qual é regulamentado a validade, a eficácia e o valor de prova dos documentos digitais, equiparando-os aos documentos assinados de forma

¹²⁵ NP 4041 – op. cit. p. 15.

¹²⁶ IDEM – Ibidem. p. 20.

¹²⁷ PORTUGAL. Leis, decretos, etc – o DECRETO-LEI n.º 88/2009. D.R. I Série. 70 (09-04-09) 2159-2175. Republicação do DECRETO-LEI n.º 290-D/99. D.R. I Série-A. 178 (99-08-02) 4990(2)-(10) e do DECRETO-LEI n.º 116-A/2006. D.R. Série-A. 115 (06-06-16) 4330-(4)-(8).

manuscrita. Contudo, perdura um problema com a assinatura digital e que diz respeito à caducidade dos certificados ao fim de três anos, pondo em causa o valor probatório dos documentos, realidade que não se deveria verificar.¹²⁸

Para se fazer uma breve referência à significação das restantes tipologias que, como foi referido, não existem nos Serviços Administrativos e Arquivo da EPED. Pelo exposto, não serão sujeitos a um desenvolvimento individual, visto que no ponto seguinte é abordada a organização física dos processos, prevendo o seu registo, e nos quais deveriam constar todos os documentos, resultado da respetiva tramitação devidamente controlada.

Ainda que não tenham sido observados na organização em análise, podem ser encontrados nas organizações públicas ou privadas, para além do registo de documentos entrados e saídos, três tipos de registo acima identificados, designadamente o registo de documentos internos¹²⁹, o registo de processos¹³⁰ e o registo de tramitação interna dos processos¹³¹.

1.2.4 Organização Física dos Processos Administrativos

Como auxílio ao contexto deste estudo, vale observar conceito de métodos e processos, sendo que Ferreira (2004) define método como um caminho pelo qual podemos chegar a um determinado resultado ou a um determinado fim. Trata ainda como sendo um processo ou técnica de ensino – método direto. Esta defende ainda que o processo é o ato de proceder ou maneira pela qual se realiza uma operação, segundo determinadas normas, métodos, técnica, processo manual ou processo mecânico. Também consta da opinião de outros autores que um processo é um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si e que tem por finalidade atender expectativas, interna e externa, de uma organização.

Destaca-se aqui o enfoque construtivista que enfatiza a construção de um novo conhecimento mediante a exploração e a manipulação de objetos e idéias, como resultante mais importante de um processo, através do aprendizagem e da estrutura cognitiva.

Em vista da conotação de efetividade, fica evidente a necessidade de tratarmos, embora de maneira menos profunda, o conhecimento organizacional. Sveiby (1998) descreve que o termo grego epistemologia, como um *conjunto de conhecimentos que têm por objeto o*

¹²⁸ Cf. PORTUGAL. Leis, decretos, etc. – alínea c, do art.º 2.º, do DECRETO-LEI n.º 290-D/99. D.R. I Série-A. 178 (99-08-02) 4990(3).

¹²⁹ INSTITUTO DOS ARQUIVOS NACIONAIS/TORRE DO TOMBO – Manual... p. 2-34.

¹³⁰ IDEM – Ibidem. p. 2-35.

¹³¹ IDEM – Ibidem. p. 2-41.

conhecimento científico, visando explicar os seus condicionamentos, sistematizar as suas relações, esclarecer os seus vínculos e avaliar os seus resultados e aplicações.

A Teoria do Conhecimento – provém da palavra episteme, que significa verdade absolutamente certa e, apesar do “conhecimento” ter ocupado a mente de filósofos ao longo do tempo, não temos registro de qualquer consenso. Não há nenhuma definição da palavra amplamente aceita, ou podemos admitir que é a informação depois de interpretada.

Lacombe e Heilborn (2003) definem Gestão do Conhecimento como um conjunto de esforços ordenados visando novos conhecimentos. Como um processo de gestão, podemos percebê-lo em quatro vertentes, tendo a distribuição o papel de manter um ciclo para uma nova geração. Justifica tal distribuição, quando verificado que o conhecimento adotado por agentes produza resultantes para a organização, gerando novos conteúdos.

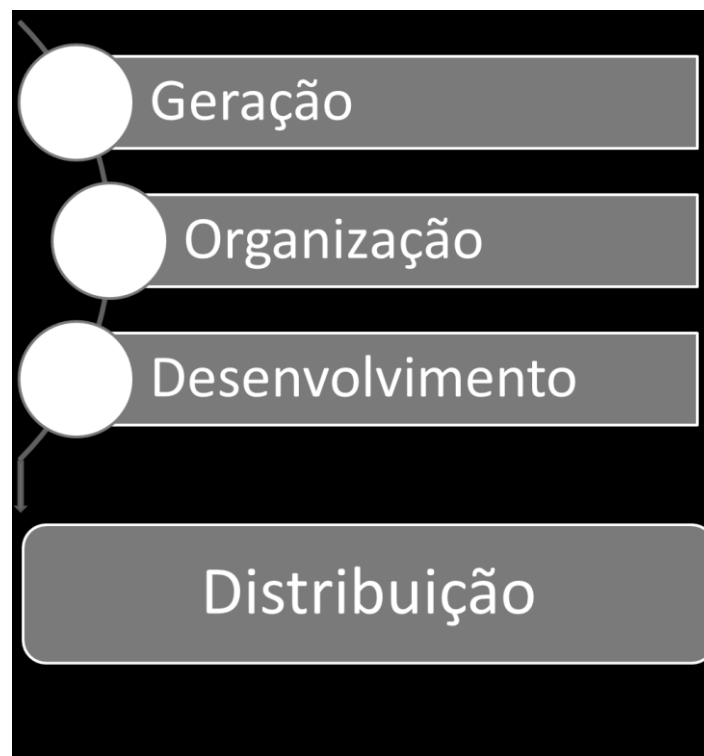


Ilustração 4 - Processo de gestão - fonte: elaboração própria

É a partir destes processos que podemos contribuir para uma organização que aprende, visto que ela tem a capacidade de adquirir e transferir conhecimentos, bem como mudar comportamentos.

Portanto, todo processo administrativo possibilita a utilização de um método mais adequado, trabalhando com conhecimento organizacional, e tudo para que seu papel no

contexto possa apresentar resultados mais satisfatórios. Na relação que estabelecemos com todas as partes de uma estrutura, podemos perceber que há uma dependência do conhecimento que gera atividades através de comportamentos e de ações executadas por seus recursos.

Na formação de grupos de tarefas e atividades, o conhecimento deve estar presente em todos os ciclos possíveis e, muito deles, mantidos por fios invisíveis, mas com expressiva representação, no cumprimento de seu papel.

Pretende-se reforçar o que evidencia a relação com o ciclo de vida organizacional, sendo a opinião de Daft (2002) que as organizações nascem, envelhecem e eventualmente morrem e observa que o próprio processo administrativo, na forma em que foi conceituado no ponto anterior, é um ciclo. Neste sentido, podemos perceber que a soma dos ciclos oriunda de Processos Administrativos forma ou define o ciclo maior, o próprio ciclo de vida de uma organização, que encontra sua base em conhecimento organizacional.

Enquanto processo natural de conduta, Carvalhal e Ferreira (1999) defendem que a organização deve estar amparada sobre alguns princípios, como:

- estratégia: onde situam-se as células de competitividade, que concretizam programas de desenvolvimento de agentes com ênfase no valor; e
- cultura organizacional: onde situam-se as células de complexidade, que concentram programas de administração de conflitos.

Ora, para a organização desenvolver a capacidade de adquirir conhecimento, sustenta-se nos agentes que possuem muito mais que é subjetivamente julgado em termos de contribuição: no desenvolvimento de suas atividades. Essas células alimentam identidades de valor e de cultura. Por isso Chanlat (1996) descreve que os agentes não se reduzem a apenas mão-de-obra ou criadores de significância. Eles são, necessariamente, ao mesmo tempo, sujeitos dos dois e submetidos subjetivamente aos dois, ou seja, eles definem-se como mão-de-obra e ao mesmo tempo como portadores de diferentes identidades sociais múltiplas interligadas.

Por isso que a aquisição e o processo de experiência só se concretizam havendo múltiplas identidades interligadas, como uma riqueza dos valores que se debatem e se multiplicam em favor da organização.

A extensão deste assunto não cabe dentro deste estudo, mas sua relação tem influência no contexto da efetividade; por isso sua consideração, pelo menos para ilustrar sua amplitude.

Ainda nesta direção precisamos abordar disciplinas de aprendizagem, por que no fundo somos todos aprendizes. A aprendizagem faz parte da natureza humana; por isso, todo ser humano gosta de aprender, pois em algum momento faz parte de uma equipe ou grupo de pessoas voltado para um objetivo que, de forma conjunta, supera suas limitações ao mesmo tempo em que aprende que os objetivos individuais se transformam em comuns para produzir algum tipo de resultado. No mínimo, o esperado. É possível, então, dizer que a comunidade do mundo dos negócios está aprendendo a aprender em grupo, transformando-se numa comunidade de aprendizagem.

Apenas para concluir o assunto neste contexto, vamos tratar dessas disciplinas de maneira nada extensa ou profunda, mas que refletem na atuação de métodos e processos, pois têm fortes conotações de ordem comportamental.

Guns (1998) defende que são cinco os principais níveis de aprendizagem:

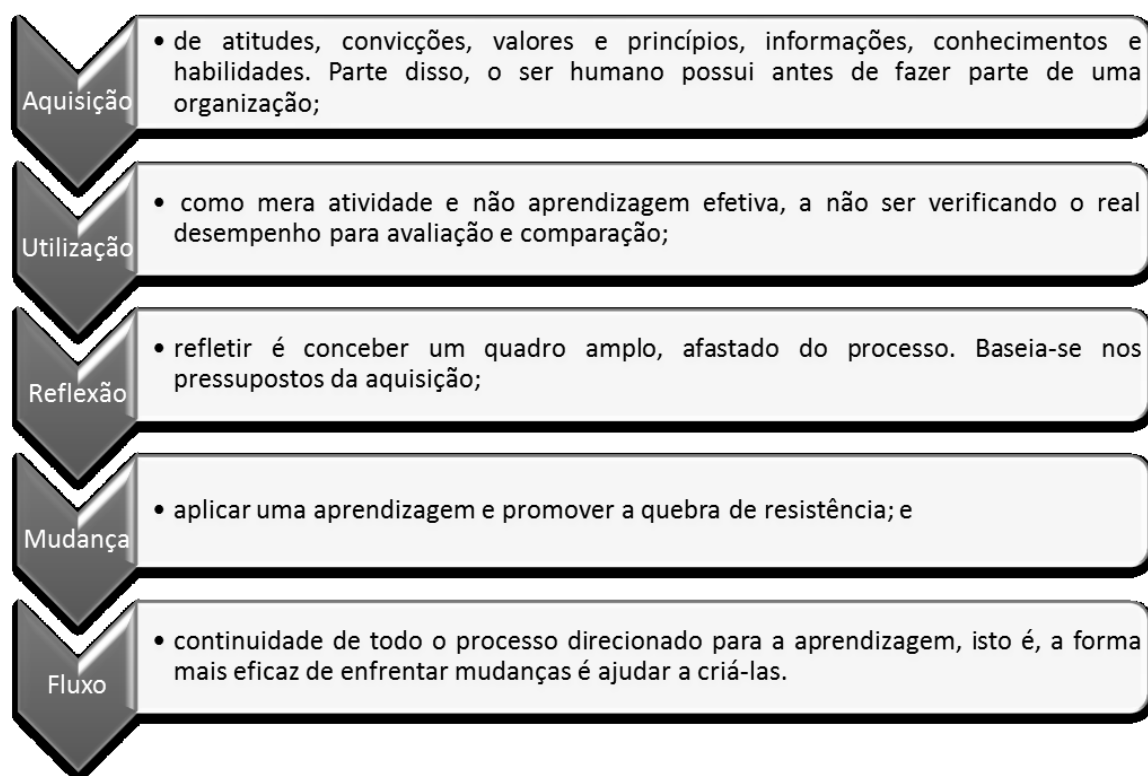


Ilustração 5 - Principais níveis de aprendizagem (Guns, 1998)

As disciplinas ou áreas a serem exploradas de forma contínua como aprendizagem ou educação organizacional, sustentam as bases de adaptação e reeducação administrativa de

qualquer tipo de estrutura, quer voltada para um produto ou para um serviço. Explanam-se de seguida as principais disciplinas conduzidas sob a ótica de uma visão sistémica presente em processos administrativos:

- Raciocínio sistémico caracterizado pelo trabalho realizado no meio organizacional se define como um sistema que, amarrado por fios invisíveis ou ações inter-relacionadas, estabelece profunda influência entre si.
- Domínio pessoal, que se traduz na forma como começamos a desenvolver um senso de domínio pessoal é abordando-o como uma disciplina, uma série de princípios e práticas que devem ser aplicados a fim de serem úteis. Incorporando este dois movimentos subjacentes:
 - esclarece continuamente o que é importante e nos permite a participação nos contextos social e profissional; e
 - consiste em aprender continuamente a enxergar com mais clareza a realidade do momento, como já abordamos, e praticar uma visão mais ampla.
- Modelos mentais, tratando-se de idéias profundamente arraigadas, generalizações ou mesmo imagens que influenciam o modo de encarar o mundo e as atitudes em volta, dizemos que são fruto de modelos mentais que cultivamos e, muitas vezes, sem a devida consciência.
- Objetivo comum, que se traduz na técnica de criar um objetivo comum consiste em buscar imagens do futuro que promovam um engajamento verdadeiro ao invés de simples anuência.
- Aprendizagem em equipa, que de acordo com Ferreira (2004) começa com o *“diálogo”*: *do grego, livre fluxo de idéias entre um grupo de pessoas, ou a capacidade de os agentes de um grupo levantar suas idéias preconcebidas e participar do “raciocínio em grupo”*

Fluxos e processos administrativos

Quanto a ferramentas e, apresenta-se o fluxograma que também poderá ser traduzido como mapa conceitual, utilizando simbologias que representam o fluxo de um processo ou de uma atividade. Um mapa conceitual reúne ferramentas que permitem organizar e representar o conhecimento, em uma estrutura cognitiva que, neste caso, pode ser descrita como uma série de conceitos organizados de forma hierárquica.

Isto difere da aprendizagem mecânica que é a simples memorização de informações, sem a adequada relação com conceitos. Além da aprendizagem cognitiva e mecânica envolve a assimilação de conceitos e inclusão de estruturas cognitivas, diferenciais existentes.

Apresentam-se alguns aspetos sobre funcionalidade relacionada à estrutura, cadeia de valores e hierarquia de processos, no contexto de gestão de processos. A figura destaca o, processamento de recursos, vamos encontrar uma relação simples observada em estruturas de produtos ou de serviços, com entrada, processamento e saídas e todos seus agentes e artefatos que suportam atividades.

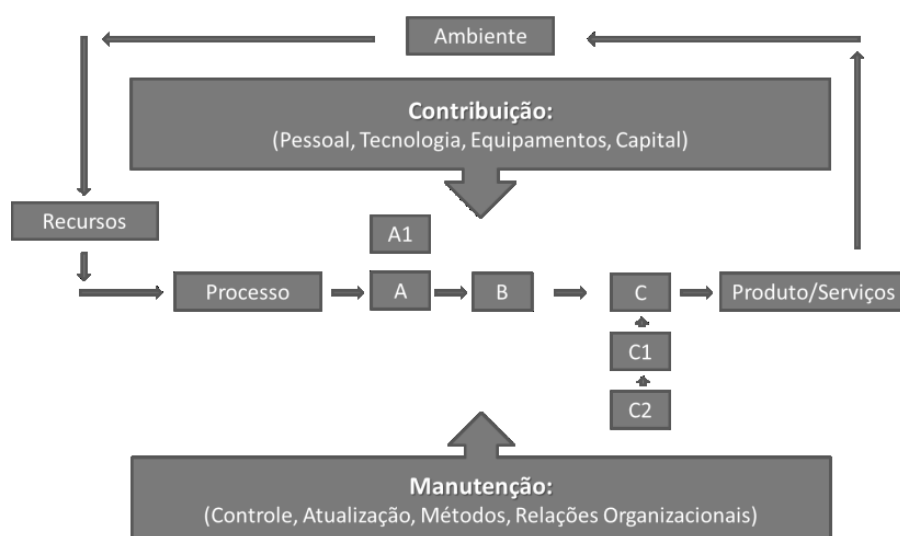


Ilustração 6 - Processamento de recursos - fonte: elaboração própria

A funcionalidade de um processo – quer seja para produzir um produto ou um serviço, tem uma visão para duas direções quanto ao seu resultado:

- valor de uso, que se refere a um produto ou serviço que cumpre seu papel para o qual foi produzido; e
- valor de estima, que representa o desejo de posse, melhor representado em produto e menos em serviço.

Neste caso, temos a visão processual que envolve todas as unidades de uma organização ou, pode ser assim conceituada, em uma determinada área de trabalho, em que nela se localiza um determinado nível de conhecimento para otimização e atualização de processos através do uso de todos os recursos existentes.

Nesta visão funcional, vamos encontrar a agregação de valores que fazemos ao longo de um fluxo que orienta, define e desenha um processo. Através de um fluxo podemos identificar uma cadeia de valores que se estende do início ao fim de um processo.

Um processo com valor agregado é um processo que tem elevado índice de contribuição para com toda uma organização, sendo a nossa intervenção fundamental para esta agregação, pois os valores são criados e colocados em prática, por agentes de um processo.

Para que se possam localizar os processos administrativos, fazendo utilização de métodos diversos, precisamos definir e categorizar uma base que nos dê sustentação à idéia de conceber um processo. Assim, apresenta-se a descrição de um fluxo simples na ilustração infra para melhor apreciação.

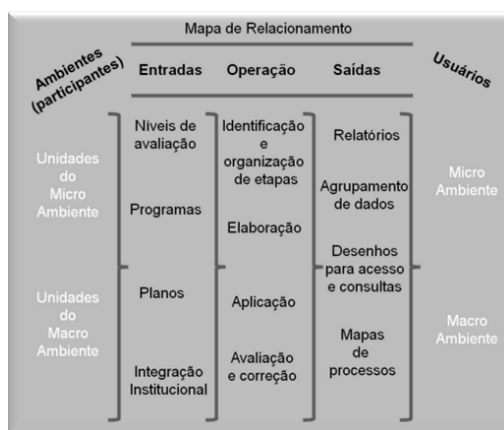


Ilustração 7 - Mapa de relacionamento - fonte: elaboração própria

Os processos de caráter administrativo, entretanto, são estruturados na forma apropriada para dar suporte a um processo produtivo ou de serviço.

Para que possamos contar com um processo eficiente fazendo o devido uso de recursos, precisamos de uma capacidade humana que mantenha uma estrutura, que procure melhorar todo o desenvolvimento de um processo e que transfira conhecimento organizacional a todos os agentes ou, ainda, que a linguagem predominante em uma organização traduza conhecimento adquirido e agregue novos valores.

Cruz (1998) também considera que os profissionais de processos, sistemas e negócios fazem de suas atividades um expoente operacional, no entanto defendem que, embora exista uma disciplina na busca de objetivos conjugados entre esses profissionais que formam uma equipe, há um ser humano a ser respeitado em seus valores.

1.1.4.3 Características de processo

Pretende-se dar a conhecer as características de processo que compreendem todas as atividades de uma organização. Porém, antes devemos identificar características básicas.

- fluxo de valor: que se refere a entradas e saídas e agregação de algo em suas partes;
- eficácia: grau de expectativa que atende ao que o cliente quer;
- eficiência: grau de aproveitamento de recursos para gerar saída desejada e agregar valor ao processo;
- tempo de ciclo: necessário para transformação – entrada/saída, no tempo menor possível; e
- custo: recurso utilizado em um processo.

Estes pontos tornam-se importantes para verificar oportunidades de melhoria, o conjunto de dados e informações envolvidos e metas definidas para aperfeiçoamento de um processo.

Encontram-se definições que tratam de atividades importantes, no entanto resta questionar o que não é importante e, se não for importante, porque existe no seio organizacional.

Harrington (1993) proporciona entender alguns modelos básicos de processos, que define como organizacionais e que podem ser interpretados na ilustração que se apresenta seguidamente.

Natureza	Identificação	Atuação Estrutural
Alterações situacionais	Mudança comportamental	<ul style="list-style-type: none">• Baixa conexão com atividades• Relativa ausência de controle• Pouca decisão operacional
Atividades de coordenação	Nível de negociação	<ul style="list-style-type: none">• Fluxo não perceptível• Ausência de sequência• Caminhos não desenhados
Movimentação de material	Layout e fluxos de processos industriais	<ul style="list-style-type: none">• Visão clara de fluxo sequência linear• Atividades controláveis• Supervisão presente• Correção facilitada
Fluxo de atividades	Desenvolvimento conectado entre as partes	<ul style="list-style-type: none">• Definição de início e fim de um fluxo• Caminhos sequenciados• Execução e controle facilitados

Ilustração 8 - Principais modelos de processo - fonte: adaptado de Harrington (1993)

Primeiro que se proceda ao estabelecimento da relação de modelos básicos com algumas características que reforcem a direção deste trabalho, considera-se pertinente lembrar que:

- a primeira natureza reporta-se ao sentido comportamental: que se reforça em estruturas organizacionais, e estabelece “fraca” relação ou conexão, ao nível operacional. Percebe-se a relativa dificuldade no exercício de controlos, como um factor natural, perante uma forte conotação comportamental, que suporta ações;
- ao nível de negociação: encontram-se acções de gestão ou coordenação. A negociação apoia no desenho de fluxos – entendidos como percursos – quanto menos perceptíveis os fluxos maior o nível negociação, forma de esclarecer a sequência de um processo;
- na movimentação de matérias: presencia-se a mais específica e marcante ferramenta enquanto fluxos e layout, nos quais se inserem formulários de suporte à orientação de acções e provêm auxílios de uma supervisão e controlo efectivos de forma fácil e correta; e
- no desenvolvimento de atividades: cujo princípio assenta na conectividade de todas as acções entre si, que se relacionam com o mapa proporcionando uma posição mais clara no decorrer de uma atividade ou processo, condição que disponibiliza ferramentas de supervisão, de controlo e de avaliação.

O Quadro apresenta a distinção e as características de processos, produtos e serviços.

Distinção e característica de processo – produtos/serviços

Especificidades de controlos	Produtos	Serviços
Parâmetros de controlo	Estabelecidos e executados	Nem sempre presentes
Fronteiras de um processo	Início e fim definidos	Difusos; Nem sempre a execução auxilia; Delimitar início e fim.
Responsabilidade no processo de execução	Etapas e coordenação definidos; Identificação de responsável; Avaliação periódica.	Diluição de responsabilidade
Nível de correcção sobre variações observadas	Atuante com ações preventivas; Permite nova direção ao processo.	Acentuada presença na forma relativa, onde nem sempre o processo permite identificar variações

Ilustração 9 - Distinção e característica de processos - fonte: adaptado de Harrington (1993)

A partir de modelos e de características precisamos retomar a questão fluxo para abordar sobre a estrutura organizacional por processo, também definida como organização orientada a processo. Esta é uma forma que vem substituindo a estrutura por funções, ou seja, as organizações estão agrupando seus recursos e fluxos ao longo de seus processos principais de operação, fazendo com que sua estrutura encontre uma lógica de funcionamento no acompanhando desses processos, abandonando o raciocínio compartimentado da abordagem funcional.

Para efetuar uma mudança de estrutura por funções para uma estrutura por processo, implica definir responsabilidade pelo andamento de um processo, identificar níveis de transferências entre fronteiras – por vezes fortemente construídas e adotadas como uma cultura organizacional – e gerenciar atividades que se interdependem, numa relação não apenas matemática, mas geométrica.

O que difere dessas duas estruturas pode ser observado em alguns pontos:

- os agentes agrupam recursos para o alcance de um trabalho como produto de um processo ou de uma reunião de processos;
- há um tratamento dirigido para o foco do processo, fazendo com que as informações produzam, dentro de um menor nível esforço, o efeito desejado; e
- os objetivos externos exercem influência na direção e na forma operacional dos processos.

Graham e LeBaron (1994) observam que gerenciar estruturas pelo ponto de vista de processos é um desafio de gestão de pessoas, onde os agentes devem possuir capacidade para comandar diferentes níveis de recursos. Destacam ainda que este comportamento desenvolve e fortalece:

- papéis de ligação entre agentes;
- mecanismos de integração grupal;
- a prática do conhecimento organizacional;
- a responsabilidade pelo cumprimento de agendas de compromissos; e
- oferece suporte ao funcionamento de trabalhos em equipe.

Uma visão operacional mais clara existente numa organização, para idênticas mudanças noutras organizações, transmite que nos encontramos num processo de franca

competitividade, fortemente baseada em tecnologia de suporte para resultados, ao nível de um contexto organizacional integrado.

1.2.5 Diagnóstico e Uniformização Documental

A definição dos documentos que devem ingressar nos processos de uma organização é uma exigente tarefa que requer à partida, como acima se referiu, conhecimentos técnicos sobre a sua forma “conjunto de caracteres externos (suporte, apresentação gráfica, etc.) e internos (organização do discurso, língua, etc.) que dão ao ato o aspeto que corresponde à sua natureza diplomática e jurídica”¹³². A análise documental é uma atividade secular e complexa que deu origem à Diplomática, “ciência que tem por objeto a génese, forma e tradição dos documentos de arquivo, assim como as suas relações com os fatos neles representados e com o seu autor, a fim de regular a sua produção e avaliar da sua autenticidade”¹³³.

À Diplomática compete-lhe aferir a autenticidade de um documento, “qualidade de que se reveste um documento produzido de acordo com as disposições regulamentares quanto à iniciativa da sua criação e à elaboração, forma e validação, de modo a poder fazer fé pública e ter eficácia jurídica. A autenticidade de um documento não implica a veracidade do seu conteúdo”¹³⁴. Naturalmente, a formação do arquivista contempla disciplinas como a Diplomática e a Paleografia, que o mune de competências fundamentais para a organização, aquando da análise tipológica e do estudo das características próprias dos documentos de arquivo, distintivas daquelas presentes nos documentos de apoio informativo.

Nos arquivos correntes dos serviços da EPED encontram-se os documentos, provas das atividades desenvolvidas, criados no âmbito de procedimentos empiricamente normalizados ou instituídos. Aquando do levantamento e identificação de séries documentais através da abordagem por processos, tema que merece uma redobrada atenção, exposta no subcapítulo intitulado “circuitos da informação”, conduz-se, necessariamente, e por mais breve que seja, a uma análise tipológica e diplomática¹³⁵ dos documentos constituintes. Esta intervenção, de grande utilidade para efeitos de controlo

¹³² NP 4041 – op. cit. p. 20.

¹³³ IDEM – Ibidem. p. 20.

¹³⁴ IDEM – Ibidem. p. 20.

¹³⁵ Consulte-se, as obras constantes da bibliografia de BELLOTO, Heloíse Liberalli; RODRIGUES, Ana Célia; RUIPÉREZ GARCÍA, Mariano; ARQUIVO PÚBLICO PARANÁ e GRUPO DE ARCHIVEROS MUNICIPALES DE MADRID.

deveria, futuramente, ser desenvolvida e consubstanciar-se num manual de tipologias documentais produzidas na instituição.

“Grande parte da informação das Organizações já nasce em formato eletrónico, tornando-se impossível colocar como alternativa a impressão em papel para a sua preservação futura. Pelo contrário cada vez mais se recorre à transferência da informação em suporte papel para suporte digital, mantendo-se, em muitos casos, circuitos paralelos perfeitamente descontrolados”¹³⁶.

A produção massiva de documentos, nos mais diversos suportes, que origina a sua duplicação abusiva pela organização, obriga a uma intervenção criteriosa por parte do arquivista. Considerando o panorama atual, no qual as organizações desenvolvem e documentam as suas atividades em ambientes híbridos, nadodigitais para posterior materialização e divulgação, quer pelos canais digitais, quer através do suporte em papel, obriga o arquivista a desenvolver sistemas que garantam o controlo das duas realidades coexistentes, cujos traços característicos são muito próprios.

Embora a NP 4438-1-2:2005 faça, sucessivamente, referencia aos documentos de arquivos, a hibridez que caracteriza a produção documental, específica das organizações contemporâneas, determina a um reparo cuidado no tratamento de outros documentos que não os de natureza arquivística. Na verdade, no decurso de um procedimento, as unidades orgânicas necessitam de ingressar nos seus processos, documentos que não possuem as características advogadas pela norma supramencionada, embora detenham valor informacional que não pode ser menosprezado. É o caso de impressões providas de plataformas digitais que crescem em catadupa e que fazem prova de uma ação, no âmbito das relações com instituições externas, como entidades bancárias, companhias de seguros, ordens, tribunais, etc.

A reprodução de cópias, tanto em formato tradicional, como em ambiente digital, deve merecer semelhante preocupação. Para tal, a organização deve ser conhecedora dos seus métodos, assim como os documentos integrantes para, depois, delimitar as regras mais acertadas para a reprodução. Excluindo o ambiente em que esta realidade se fortalece, é difícil garantir um controlo total, quando os colaboradores não recebem instruções concisas do que pode ser reproduzido, sendo que cada tarefa corresponde ao livre arbítrio

¹³⁶ PINTO, Manuela Azevedo; SILVA, Armando Malheiro da – Um modelo sistémico... p. 9.

individual. Subsistindo um serviço de reprografia, o seu desempenho pode ser determinado através de normas por forma a ser controlado.

Embora exista uma difusão desta realidade organizativa, frequentemente empolada decorrente do recurso cego à modernização administrativa, estas plataformas, em regra, não operam sequer com a assinatura digital que, como já foi indicado, possui semelhante valor à assinatura manual, corroborando o valor probatório do documento. É conhecido que, a identificação de utilizadores, o acesso a estas estruturas comunicativas e a validação de operações em ambiente digital são asseverados por meio de palavra passe ou *login*, sempre mais passíveis de violações. Perante esta realidade, o arquivista deve, inevitavelmente, considerar este flagelo corrompedor do documento de arquivo, principalmente, quando é do conhecimento geral que não está convenientemente acautelada a conservação destes documentos digitais decisiva para as organizações.

Enquanto que na simbologia dos documentos tradicionais¹³⁷ são prontamente perceptíveis, os documentos digitais requerem uma descodificação por meio de *hardware* e *software*. No que importa ao campo do documento, na sua versão em papel é inseparável da sua base, realidade que não está patente no documento digital, ampliando a possibilidade de deturpação.

A organização destes documentos é, também, muito diversificada. Se para o papel a organização é uma parte integrante e visível, cuja análise possibilita a avaliação da sua autenticidade, no caso do digital, está dependente do *hardware* e do *software*, sendo o seu valor inigualável à base tradicional. Para além de que, é a estrutura lógica que reconhece e apresenta os constituintes da estrutura interna, que se devem conservar permanentes para que o documento seja completo e autêntico.

No sentido de estabelecer a conjuntura funcional e administrativa implícita ao documento tradicional, a documentação digital carece de um conjunto de metadados explicativos, que facultem informação sobre o registo, termos e condições de acesso, estrutura, contexto, conteúdo e historial. Para esta última configuração, a identificação deve ser atestada pelos metadados, enquanto a sua conservação demanda uma atenta análise, designadamente, acerca da enorme pergunta que, hoje, se coloca às organizações e aos profissionais de arquivo/gestores da informação, referente à célere obsolescência dos sistemas informáticos, barreira à continuidade da vida do documento.

¹³⁷ Cf. CRUZ MUNDET, José Ramón – op. cit. p. 117-118.

Documentos de arquivo "são conjuntos orgânicos de documentos. O documento não é concebido como um elemento isolado, mas está imerso em um processo funcional. Portanto, o arquivo do documento está relacionado com aqueles que o precedem e que se seguem, tem um caráter serial, trata-se de exemplares únicos que refletem um conjunto de acções que visam a solução de um problema. Então, são originais, ou, em qualquer caso tratado como tal, "são testemunho das atividades (...) no exercício das suas funções; incluir direitos e obrigações do governo e dos cidadãos, caracteriza-se por ser a principal fonte de informações; Um conjunto de valores primários (valor administrativo, legal, fiscal, legal) e secundário (valor informativo e histórico), que não podem ser destruídos; Após os devidos prazos devem ser transferidos para o Arquivo Geral, dependendo dos valores de testemunho e património documental; Fazem parte do património documental (...)."

No que concerne os documentos de apoio informativo, entende o autor Joaquin Llansó que "existem várias cópias; Foram reunidas informações sobre um determinado assunto; Não são originais; São documentos editados, publicações, fotocópias, brochuras, etc.; Enquanto apoio de gestão, pode ajudar no processo de tomada de decisão como um material suporte, pode ser boletins oficiais, livros, revistas, documentos recebidos de outras instituições, etc.; Eles têm um valor fiscal, judicial ou administrativa temporário; O seu valor é informativo e termina em breve; Os prazos são definidos de acordo com as informações aqui contidas; Não são testemunho de funções (...) "da Organização"; Não são considerados património documental, uma vez que cumprida a sua missão podem ser destruídos; Não devem ser transferido para o Arquivo Geral. "¹³⁸

O diagnóstico documental é uma operação de grande importância, na medida em que permite à organização ter conhecimento cabal das tipologias recebidas e criadas, constituintes dos seus processos. Só após um estudo exaustivo da produção documental, passa a ser possível tomar medidas e criar instrumentos, como o manual de formulários, que visem o seu controlo. Para além de que, só com o estudo acima referido, a organização pode avançar para a avaliação dos seus formulários, levantando as suas lacunas e redesenhando-os numa perspectiva normalizadora, com o objetivo de criar formulários de simples preenchimento, sem contudo, deixar de cumprir com requisitos legais e de transparência.

¹³⁸ LLANSÓ SANJUAN, Joaquim i dir. – op. cit. p. 37.

Assim, o redesenho de documentos ou formulários objetiva, na perspetiva de Cruz Mundet, *"The documentary simplification by eliminating those which do not meet objective requirements; The documentation of all documents models utilizados and the mechanization of document production."*¹³⁹

Para ilustrar o que se acaba de expor, sem pretender partir para uma abordagem exaustiva, que esta matéria requer e merece, procedeu-se a um levantamento tipológico básico dos documentos acondicionados nos processos individuais. Um estudo mais aprofundado, ao nível diplomático e tipológico, sobre os documentos produzidos pela EPED, poderia resultar num manual que contemplasse as suas características, modelos, estruturas e funções, que apoiasse os colaboradores na implementação de práticas normalizadoras e, consequentemente, potenciase o controlo documental.

Os processos consultados são relativos aos recursos humanos que contriuem para a administração dos serviços da EPED.

No que importam as características externas, os processos são acondicionados em capas de cartolina rijas com ferragens, de tamanho A4 de cor azul, que na lombada ostenta o nome do colaborador, sem recurso a qualquer tipo de grafismo e, no interior, são utilizados micas e agrafes. Os processos não obedecem a qualquer tipo de organização, sendo os documentos arquivados pela ordem que chegam ao processo e não seguindo uma identificação normalizada. Numa tentativa de conceder ao processo uma ordem, estes dividem-se por separadores com a seguinte identificação: “Dados pessoais”; “Vários”¹⁴⁰; “Habilitações literárias/Currículos”; “Formação profissional” e “Contratos”. A inclusão de documentos é feita do mais atual, colocados na frente, ao mais antigo, localizados no fim ou fundo do processo para, aquando da consulta, se tenha acesso imediato à documentação mais recente.

No que diz respeito ao levantamento, em concreto, procurou-se identificar os documentos estabelecendo alguns critérios prévios, assinaladamente, em função de se tratar de documentos originais (O), cópias (C) ou impressões (I) e da entidade autora dos mesmos, Serviços Administrativos e Arquivo da EPED (S) ou entidade externa (E). Refira-se a existência de cópias e impressões, estas últimas frequentes e que resultam da necessidade

¹³⁹ CRUZ MUNDET, José Ramón – La gestión... p. 163.

¹⁴⁰ Desaconselha-se o uso de designações pouco precisas como “vários” ou “diversos”.

de juntar ao processo documentos relevantes em formato de papel, como sucede com os e-mails.

Abre-se um parêntesis para fazer uma referência sobre a quantidade de informação que circula por correio digital, de forma totalmente descontrolada nas nossas organizações e, em particular, na EPED. Os e-mails são recorrentemente utilizados, atribuindo-lhes funções diversificadas que, até agora, no formato tradicional, eram garantidos, a título de exemplo, por várias tipologias documentais como a informação, para comunicação interna, ou o ofício/carta, no estabelecimento de relações com o exterior, sem que sejam acauteladas medidas de avaliação, seleção e, posterior, preservação digital.

Assim, aquando do levantamento das tipologias documentais inclusas nos processos individuais verificou-se que estes eram constituídos, na sua maioria, por fotocópias. Com efeito, todos os processos possuem cópias de documentos de identificação pessoal como o bilhete de identidade, cartão de cidadão, cartão de contribuinte, de beneficiário ou de segurança social. Naturalmente, não sendo possível à organização ser detentora dos exemplares originais, a reprodução de cada um destes documentos é feita numa folha de tamanho A4, multiplicando-se as fotocópias.

Paralelamente, aquando do início da atividade dos colaboradores na EPED, estes procedem junto dos Serviços Administrativos e Arquivo ao preenchimento de uma folha de dados pessoais que coexiste com as restantes cópias acima mencionadas. Com efeito, se este formulário previsse um conjunto de campos que garantisse o registo dos dados contidos nos documentos pessoais, devidamente validados pelas partes, tornar-se-ia desnecessário a acumulação de várias fotocópias ficando, ainda, o colaborador com o ónus da atualização dos seus dados.

Não existindo critérios definidos para a criação e organização destes processos individuais, reflectindo-se numa panóplia documental, estes têm vindo a ser constituídos de forma empírica e em função de diferentes necessidades, desde daquelas associadas ao tipo de vínculo laboral com os Serviços Administrativos e Arquivo da EPED, passando por iniciativas de formação, ou mesmo, por inerência das atividades desenvolvidas no seio da organização.

Faz-se a alusão aos documentos originais, com valor probatório, que se encontram nos processos. É o caso das várias tipologias de contratos como protocolos e contratos de

prestação de serviços, a termo resolutivo ou através do programa de estágio profissional. Pelo valor intrínseco que possui, estes são os documentos nucleares desta unidade arquivística. Os restantes documentos originais dizem, essencialmente, respeito à contratação ou ao vínculo laboral como sucede com os aditamentos de prorrogação de contrato, à declaração de vigência do contrato de trabalho, à autorização de cabimento e comprovativo de despesa, e ao auto de posse.

Verificou-se, ainda, junto dos colaboradores responsáveis pela constituição dos processos individuais, que existem documentos secundários inclusos na unidade arquivística como medida de precaução e por receio de não poder aceder à informação em tempo útil. Não deixa de ser curioso observar que estes mesmos colaboradores não têm a noção de que a conservação duplicada de alguns documentos nestes processos não faz muito sentido, de certo por não terem qualquer tipo de formação ou noções arquivísticas.

Estes processos, por sua vez, deveriam estar acessíveis num único serviço, previamente identificado e comunicado pela estrutura organizacional.

Em suma, esta (má) prática ajustada ao seu contexto, não é mais do que uma medida cautelar, tendo em vista a disponibilização da informação para a prossecução eficaz e eficiente das competências de, apenas, um serviço, isto é, de uma das partes que compõem o seu todo. Observam-se, repetidamente, lacunas ao nível de organização documental, que “obrigam” os utilizadores a recorrer a medidas isoladas que lhes confirmam mais alguma segurança na execução das suas tarefas, sem medirem ou terem consciência das implicações nefastas na estrutura.

A situação acima retratada, repetida nos vários departamentos da EPED, somente é sanável quando a organização assumir uma efectiva política sistémica, integrada e de gestão contínua de documentos. Apenas a partir deste momento, isto é, do levantamento de todos os processos transversais à estrutura organizacional, da definição e do registo dos respectivos documentos constituintes, é viável o fim da duplicação inútil e desprovida de valor. Esta reprodução é sobejamente onerosa para a instituição, quer pelos custos directamente associados e perceptíveis ao olhar dos mais incautos, quer pelos encargos ulteriores no momento do seu tratamento arquivístico.

A implementação de uma política de gestão documental continuada compete a um serviço de arquivo que os devem prever, a curto prazo, na sua estrutura. Esta unidade orgânica

constituída por um arquivista/gestor da informação conhecedor de técnicas adequadas, com dependência da área funcional administrativa, deve criar dinâmicas transversais a todos os intervenientes, desde os gestores de topo, passando pelos intermédios, até aos restantes colaboradores. A liderança do projeto deve prever a definição inequívoca de uma estratégia e de consentâneos objetivos a atingir, através de uma metodologia comunicada e participada por todos os seus atores.

Para a realidade imediata, é desejável que se mantenha a ordem original atribuída, sem retirar os documentos que constituem os processos existentes, sob pena de os corromper, sendo que para que se obtenham os melhores resultados, a aplicação a preceito de todas as sugestões propostas na literatura arquivística deve ser antecedida ou contextualizada no âmbito de uma política sistémica de gestão de documentos.

Os Serviços Administrativos e Arquivo da EPED, e os colaboradores funcionalmente responsáveis por esta competência, devem atender a todo um conjunto de critérios na normalização dos seus documentos. Este é um objetivo que os Serviços Administrativos e Arquivo se propuseram cumprir ainda no curso do corrente, mas que se deverá estender por um período de tempo mais longo. Neste contexto, expõem-se de seguida, algumas características¹⁴¹ que devem ser consideradas enquanto elementos integrantes dos documentos e/ou formulários da organização.

¹⁴¹ CRUZ MUNDET, José Ramón – La gestión... p. 164-166.

Crítérios para o desenho de documentos normalizados

Exatos, contínuos, utilizados, adequados às normas vigentes
Definição do registo estável e da qualidade do suporte em função do valor atribuído
Captura da informação com lógica através da inclusão de todos os elementos
Grafismo perceptível e identificação simples na inclusão de todos os elementos
Elaboração em função do utilizador (interno/externo) a quem é dirigido
O meio ou o suporte de recolha da informação
Ordenação lógica e sequencial da informação/informação relacionada anexa
Eliminação do supérfluo / respeito pela linguagem, normas gramaticais e ortográficas
Formatação e estética: margens em função da manipulação; número de linhas por página; espaços entre linhas; separação de blocos; tipo de letras que facilite a interpretação
Cabeçalho: identificação da instituição com o nome, sigla e logotipo; um título e/ou subtítulo claro e destacados; numeração única para cada modelo; data e número da versão
Número de páginas e do total de páginas / instrução de uso e/ou preenchimento
Cabeçalho de formulários para inserção de dados pessoais / numeração dos campos
Documentos para preenchimento de utilizadores externos devem ter espaço suficiente para a introdução de dados; indicações e cabeçalhos de compreensão fácil; instruções dispostas ordenadamente; escrita inequívoca; segmentos estruturados numa sequência lógica; separação clara dos campos a preencher pelo utilizador e pelos serviços administrativos

Ilustração 10 - Crítérios para o desenho de documentos normalizados

1.3 A Gestão da Informação nas Organizações e nas Escolas em Particular

Embora reconheçam a importância da informação nas organizações, nem todos estão de acordo quanto ao que é e ao que representa a informação.

Enquanto uns tendem a vê-la como um “recurso”, reduzindo-a de certa forma aos dados necessários para a tomada de decisão, outros, como Sousa (1990)¹⁴², vêem nela essencialmente um instrumento de gestão, “uma ferramenta crucial do processo de tomada de decisão e controlo das atividade da empresa”.

Pela nossa parte, no âmbito do presente trabalho, inclinamo-nos mais para a definição proposta por Le Moigne (1978)¹⁴³, para quem a informação surge como “um objeto

¹⁴² SOUSA, António – Introdução à Gestão, Editorial Verbo: Lisboa, Portugal, 1990, p. 58.

¹⁴³ LE MOIGNE, Jean Louis – L a théorie du système d’information organisationnel. Informatique et Gestion, 1978, nº 102, Dezembro, p. 29.

formatado, criado artificialmente pelo homem, tendo por finalidade representar um tipo de acontecimento identificável por ele no mundo real”.

No contexto escolar, as decisões são tomadas, em princípio, tendo em conta o prosseguimento dos objetivos educacionais, decisões que têm como suporte todo um sistema de informação, ao qual cabe a integração e processamento dos dados. Visto desta forma, o sistema de informação escolar terá o enquadramento que poderemos visualizar na subsequentemente apresentada ilustração representativa.

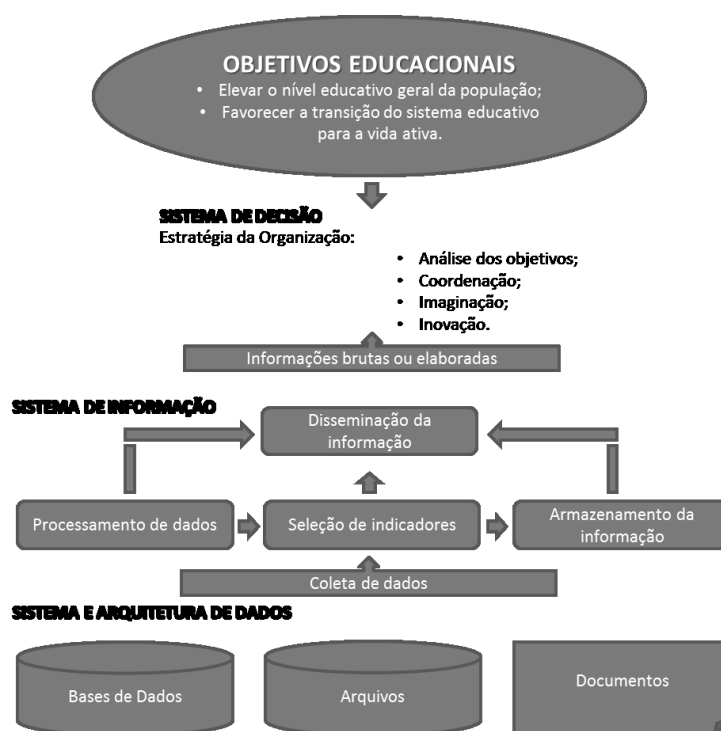


Figure 7 – Representação do Sistema de Informação Escolar – fonte: elaboração própria

É a informação que, uma vez transmitida a pessoas e órgãos, serve de base à tomada de decisões. Por conseguinte, os órgãos de administração e gestão escolar desenvolvem uma estratégia para a organização e pautam a sua ação em função, por um lado, dos grandes objetivos educacionais, consagrados nas leis gerais do país, de modo particular na Lei de Bases do Sistema Educativo, e, por outro lado, em função da informação que lhes é facultada pelo sistema de informação escolar. É neste enquadramento que se processa o conhecimento¹⁴⁴ da realidade escolar.

¹⁴⁴ A informação permite aceder ao conhecimento. Conhecer é compreender as interações e, a partir daí, desenvolver explicações seguras sobre as coisas. Acima do conhecimento, pode-se considerar ainda o patamar da sabedoria. A sabedoria distingue-se do conhecimento sobretudo pelos caracteres da experiência e maturidade. O sábio é aquele que concilia o conhecimento com a experiência e que, graças à sua maturidade, adota uma atitude de prudência e moderação em todas as coisas.

No seguimento o que Porter transmite nos seus trabalhos¹⁴⁵, a informação surge-nos como um poderoso meio de obter vantagens competitivas, alterando assim a natureza da competição. De fato, cada vez mais as organizações, em particular as empresas, usam a informação e as tecnologias de informação como um recurso estratégico que lhes permite reforçar a sua competitividade, diversificando e diferenciando os seus produtos, reforçando o seu poder face a clientes e a fornecedores, renovando a própria organização.

Nesta ótica, a informação é o instrumento privilegiado de ligação ao meio envolvente, permitindo avaliar os vários cenários alternativos e detetar tendências de evolução, dela dependendo em grande parte a capacidade de resposta da empresa.

1.3.1 Necessidades de Informação

A noção “necessidades de informação” não deixa de levantar alguns equívocos.

Na literatura existente sobre esta temática, sobre a qual Wilson (1995), versa, não obstante todo o debate sobre as diferenças entre necessidades e carências, entre percepção e expressão das necessidades (e por aí adiante), tem conseguido dissipar algum nevoeiro que envolve esta temática, na medida em que tem procurado compreender a natureza das organizações. Estas, em função das suas metas e objetivos, têm, elas próprias, determinadas necessidades de informação e, portanto, há que distinguir as necessidades pessoais, que extravasam o âmbito da organização, das necessidades estritamente organizacionais que só surgem porque as pessoas são chamadas a desempenhar determinados papéis nas organizações em que trabalham.

Por conseguinte, para entender as necessidades de informação, há que compreender acima de tudo o que é que as pessoas fazem na organização.

Ora, a organização escolar, pela sua natureza, está dotada com um importante sistema de informação e comunicação, quer a apreciemos na sua vertente formal, isto é, sistema de informação e comunicação, quer a apreciemos na sua vertente informal, isto é, estandardizada e oficial, quer na sua vertente informal, decorrente da maior ou menor empatia entre os diversos agentes escolares. Tendo em conta que na escola se cruzam diariamente centenas de personagens – e que estas desempenham variadas funções na organização, que, em função disso, contraem diversas necessidades de informação, que a

¹⁴⁵ Indica-se especialmente a obra conjunta levada a cabo por Porter e Millar, intitulado *How Information Gives you Competitive Advantage* e publicado na *Harvard Business Review* no ano de 1985.

atividade docente propriamente dita, principal atividade da organização e a sua razão de existir, consiste essencialmente em processar informação, em comunicar – é fácil reconhecer a importância vital da problemática da informação neste tipo de organização.

Mais difícil, contudo, será mostrar como se processa a informação, identificar os seus fluxos, a sua direção, os seus suportes, tendo em conta a multiplicidade de interações que se estabelecem (*figure 8*)¹⁴⁶.

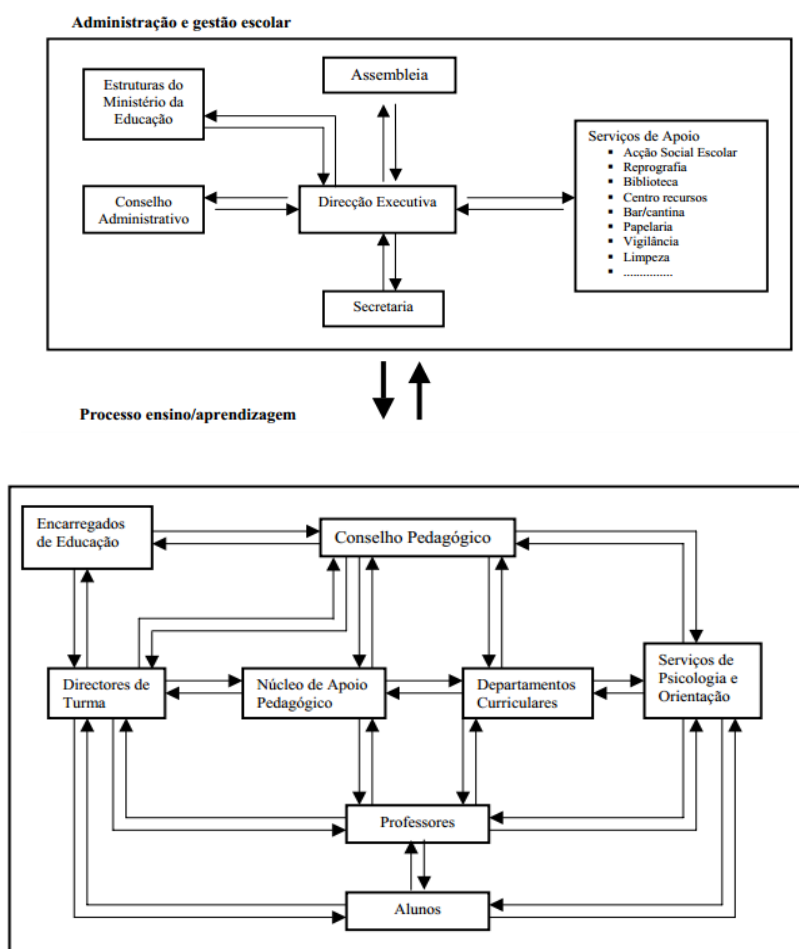


Figure 8 - Fluxos de informação na organização escolar - fonte: elaboração própria

Para tal, é importante compreender, como antes referimos, o que é que as pessoas fazem na organização e que tipos de informação necessitam e processam. Ao perspectivarmos a

¹⁴⁶ A *figure 8* representa os fluxos de informação que assentam no modelo de administração e gestão das escolas secundárias portuguesas, regulamentado pelo Decreto-Lei nº 115-A/98, de 4 de Maio. Este refere que as escolas dispõem de 4 órgãos de administração e gestão: a Assembleia de Escola (órgão de topo da organização escolar, responsável pela orientação educativa da escola, composto por professores, pais, alunos, colaboradores não docentes e representantes da comunidade local); a Direção que tem a seu cargo a gestão da escola; a Direção Pedagógica e a Direção Financeira. A escola dispõe ainda de estruturas de gestão intermédia para a coordenação e orientação pedagógica, designadamente, a coordenação de curso e orientação educativa.

escola como sistema de informação, pretendemos abranger todo o contexto de produção, divulgação, armazenamento e recuperação da informação, envolvendo quer o conteúdo e tipo de suporte, quer os produtos e serviços que lhe estão associados. Neste sentido, é fácil descortinar diferentes tipos de informação, aplicações, suportes, utilizadores e destinatários, se ilustra de seguida.

TIPOS DE INFORMAÇÃO	APLICAÇÕES	SUPORTES RECURSOS	FONTES	UTILIZADORES
Organizacional	Distribuição de serviço Gestão corrente dos recursos Calendário de atividades Funcionamento de serviços Ordem de trabalhos de reuniões	Ofícios Reuniões Ordens de serviço Cartazes Dossiês	Órgão de gestão Secretaria Estruturas do M. Educação Diretores de instalações	Alunos Professores Funcionários Encarregados de educação Associações locais
Pedagógica	Métodos de ensino/aprendizagem Currículos Programas Avaliação Projetos da escola	Diário da República Debates e seminários Registos dos alunos Atas Dossiês	Ministério da Educação Conselho Pedagógico Universidades Professores Conselhos de grupo	Professores Alunos Diretores de Turma Técnicos de ensino especial
Científica	Conteúdos programáticos	Livros Manuais escolares Software Revistas especializadas <i>Know how</i>	Editoras Universidades Laboratórios Centros de documentação Centros de formação	Alunos Professores Comunidade local
Legal	Leis Decretos-lei Decretos regulamentares Portarias Despachos Circulares	Códigos Diário da República Roteiro escolar	Assembleia da República Governo (ministros) Estruturas do M. Educação	Alunos Professores Funcionários Órgãos de gestão Conselho pedagógico
Administrativa	Dados pessoais Classificações profissionais Resultados escolares Assiduidade Sumários	Registos biográficos Pautas e mapas Livros de Ponto Cadernetas de alunos Registos diversos	Órgão de gestão Secretaria Diretores de turma Professores Pessoal auxiliar	Alunos Professores Funcionários Diretores de turma Delegados de grupo
Diversa	Visitas de estudo Atividades desportivas e culturais Outros eventos na vida da escola Publicidade Festas e convívios	Cartazes Exposições Jornal da escola Jornal de parede Informação oral	Órgão de gestão Conselho pedagógico Delegados de grupo Encarregados de educação Associações locais	Alunos Professores Funcionários Encarregados de educação Comunidade local

Em negrito representamos as aplicações, suportes, fontes e utilizadores que conferem maior predominância ao tipo de informação referido.

Figure 9 - Tipos de informação que se processam na organização escolar - fonte: elaboração própria

Quanto ao que as pessoas fazem, diremos simplesmente que aprendem e ensinam, e que, para implementar e organizar todo este processo, é necessário desenvolver múltiplas funções e serviços, nomeadamente: direção e gestão escolar; direção e coordenação das

turmas; direção e manutenção de instalações; coordenação pedagógica e científica; administração; serviços de apoio, etc., que se expõem na ilustração seguinte.

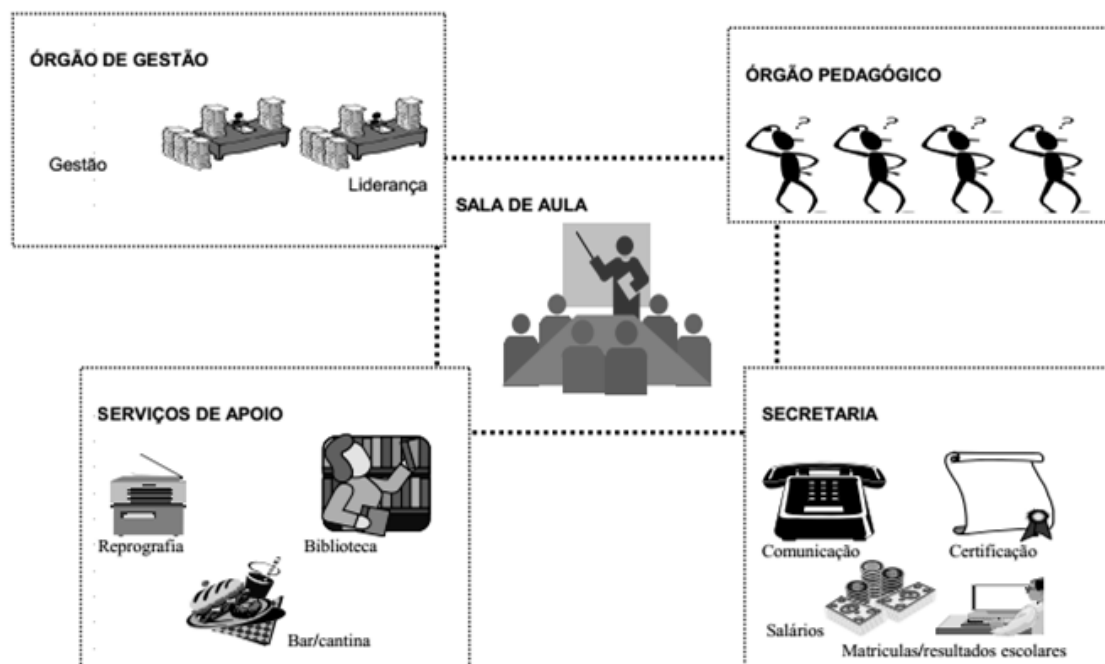


Figure 10 - Ilustração do que as pessoas fazem na organização - fonte: elaboração própria

1.3.2 Informação e Gestão Escolares numa Perspetiva Sistémica

Coloca-se a questão do que será afinal um sistema de informação, sendo que, sobre a literatura consultada se reteve das palavras de Lucas, que apresenta uma noção genérica e abrangente, dir-se-á que um sistema de informação consiste num “conjunto organizado de procedimentos que, quando executados, produzem informação para apoio à tomada de decisão e ao controlo das organizações”¹⁴⁷.

Transparece nesta definição a clara interdependência entre o sistema de informação e os outros sistemas da organização, muito em particular o sistema de gestão. De fato, a função primeira do sistema de informação, enquanto componente essencial da organização, é criar e disponibilizar informação fiável, seletiva e oportuna, que alimente o processo de tomada de decisão e que, além disso, assegure um *feedback* adequado do impacto dessas decisões.

No caso do sistema educativo português que, como é geralmente reconhecido, tem uma tradição administrativa centralizada, que se traduz numa imagem burocrática da escola,

¹⁴⁷ LUCAS, Robert E., Jr. – Models of Business Cycles. Oxford: Basil Blackwell, 1987, p. 10.

opina Costa (1996), que as decisões mais importantes são tomadas nos departamentos centrais do Ministério da Educação. Veja-se o caso das decisões que abrangem os currículos, as áreas de estudos, a carga horária, os programas, as disciplinas, etc. Veja-se igualmente o caso da organização pedagógica e da organização da gestão, particularmente o modo de efetuar o agrupamento dos professores, a formação de turmas, o papel da direção, a estrutura administrativa, etc., embora nestes últimos aspetos existam algumas competências compartilhadas com a direção da escola.

Daqui se infere que a implementação de um sistema de informação, como forma de apoio à decisão, tem, no caso das escolas públicas, um âmbito de aplicação muito restrito, uma vez que muitos dos poderes de decisão escapam aos órgãos de gestão e administração escolar. Aliás, este aspeto é comum à generalidade das organizações públicas, as quais se encontram sujeitas a uma estrutura de poder muito hierarquizada e centralizada. Esta realidade não nos impede, contudo, de procurar dar conta do sistema de gestão escolar, pois que, não obstante todas as restrições, é inegável que nas escolas se desenvolve todo um sistema de processamento da informação, que se representa globalmente de seguida.

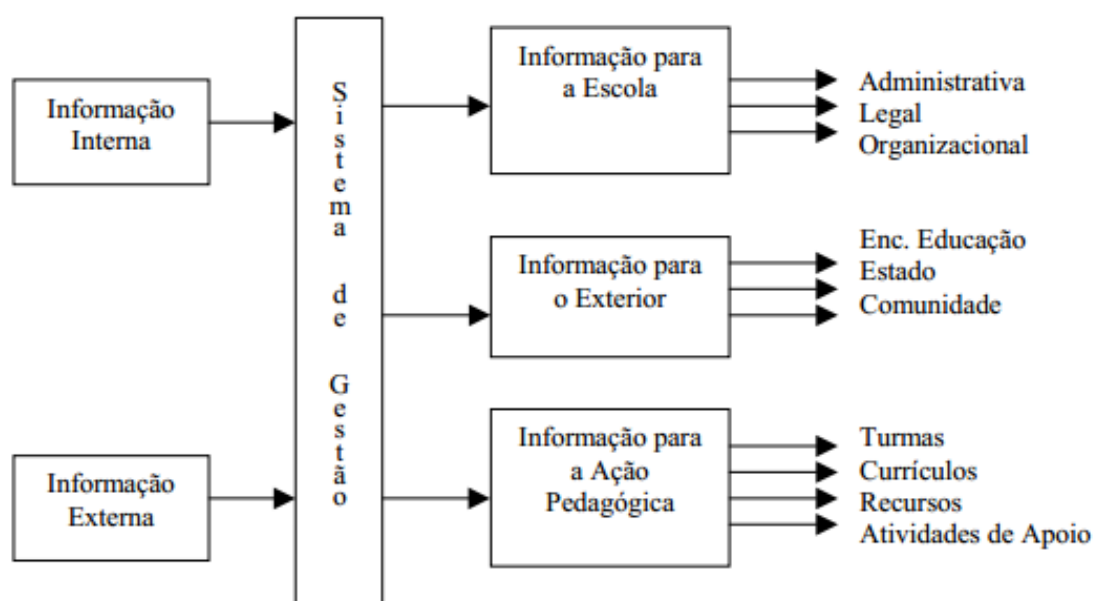
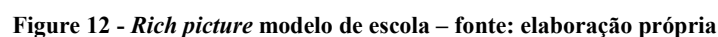


Figure 11 - Sistema de processamento da informação - fonte: elaboração própria

Qualquer sistema de informação tem um suporte tecnológico e, naturalmente, é vulnerável à evolução das tecnologias. Por outro lado, nele se projeta também toda a turbulência dos fenômenos que afetam a organização, pelo que deverá ser conduzido de forma contingencial.

Desenhou-se no sentido de elucidar melhor o explanado, um rich picture modelo, isto é, apresenta-se figurativamente as várias entidades, elementos da estrutura, os processos, o relacionamento e os diversos assuntos que de algum modo configuram a sua situação problemática, conforme segue:



O clima organizacional da escola, nomeadamente ao nível das pessoas e do seu grau de satisfação, repercute-se diretamente no tratamento que é dado ao recurso informação.

O sistema de informação da escola abarca os saberes especializados, as bases de dados, os documentos, as diretivas, enfim, todos os saberes necessários à execução das tarefas organizacionais, sendo que todos os atores da organização escola gerem informação.

O sistema de informação representa de fato a *intelligentia* da organização, competindo-lhe, acima de tudo, apoiar a interligação entre os vários subsistemas que constituem a organização, vista como um sistema global, e os seus sistemas envolventes, permitindo, portanto, processar os dados provenientes de várias fontes, auxiliar a gestão e o processo de tomada de decisão. Assim concebido, o sistema de informação pressupõe um suporte tecnológico, isto é, tecnologias com capacidade de disponibilizar a informação, como sejam as bases de dados, as comunicações, os computadores, bem como a arquitetura associada a todos estes elementos.

Situando-nos numa ótica sistêmica, a escola, como sistema complexo que é, pode ser vista como um conjunto de sistemas (ou subsistemas) organizacionais básicos, em que o sistema de informação mantém interfaces com variados sistemas, como seja, o sistema cultural, o sistema social, o sistema tecnológico, o sistema de estrutura (administrativa e pedagógica) e o sistema de gestão.

O sistema cultural, numa perspetiva abrangente, integra os valores, os objetivos, as representações sociais, as motivações, enfim, tudo quanto afeta e orienta o comportamento das pessoas nas organizações bem como o papel destas na sociedade.

O sistema social abrange o conjunto de regras que regulam os comportamentos e interações entre os membros das organizações. No âmbito deste sistema integra-se, por exemplo, a relação entre alunos, professores e colaboradores, a responsabilização e participação dos pais, o clima social, etc.

O sistema tecnológico, no sentido aqui usado, integra a organização de espaços e tempos, o edifício escolar, o número de turmas, os processos de ensino/aprendizagem adotados e, de um modo geral, o uso de tecnologias para realizar funções tendo em vista as finalidades educativas.

O sistema de estrutura diz respeito ao modo como são divididas, organizadas e controladas as funções educativas, tendo em vista o prosseguimento das finalidades da educação. Integra, por um lado, as estruturas administrativas que visam afetar os recursos físicos, humanos e financeiros; por outro lado, integra também as estruturas pedagógicas, isto é, aquelas que visam organizar as funções educativas propriamente ditas de modo a que a escola atinja, de forma eficaz e eficiente, as suas finalidades. Este sistema abarca aspetos como o pessoal docente, os grupos disciplinares, o pessoal auxiliar, os currículos, os programas, a participação das comunidades, a relação com as autoridades centrais e locais, etc.

Por fim, o sistema de gestão, ao qual cabe abarcar todos os processos de tomada de decisão relativos à organização das ações coletivas das pessoas ou dos grupos que integram a organização.

A permanente dinâmica destes sistemas traduz, por um lado, a capacidade de a escola evoluir e adaptar-se a novas realidades económicas, sociais e culturais e, por outro lado, a eficácia e eficiência do funcionamento da escola enquanto sistema complexo, sistema este que pode ser representado como a resultante de uma interação de sistemas conforme, tendo-se elaborado um esquema para melhor explicação infra apresentado.



Figure 13 - A escola como sistema complexo – fonte: elaboração própria

1.3.3 Estrangulamentos frequentes nos Sistemas de Informação

Os problemas mais comuns nos diversos sistemas de informação, e os das escolas não são exceção, situam-se a nível da produção, processamento, armazenamento, recuperação e transmissão do recurso informação. Para se desenvolver uma gestão sólida e de qualidade,

é fundamental avaliar a extensão das conseqüências destes problemas e procurar saber em que medida eles são responsáveis por dificultar o funcionamento adequado da organização.

Está fora do âmbito deste texto a análise pormenorizada de um sistema de informação concreto. Por isso, socorrendo-nos da experiência acumulada ao longo mais de duas décadas de trabalho em ambiente escolar, apresenta-se um inventário genérico dos problemas mais comuns, quer a nível da conceção e gestão do sistema de informação, dos recursos e equipamentos, quer a nível do processo de tomada de decisão. Entende-se que, por aqui, passa a maioria das dificuldades sentidas na área da chamada gestão de informação.

Sem qualquer ordem em especial, podemos mencionar:

- ausência de uma política e de uma estratégia de aquisição e coordenação dos recursos e equipamentos;
- deficiente divulgação da informação;
- disseminação e desorganização dos recursos;
- inadequada utilização dos recursos disponíveis;
- inacessibilidade dos recursos;
- aquisição de recursos sem qualidade, obedecendo estritamente à lógica de mercado;
- não promoção da autonomia dos usuários;
- falta de critérios que garantam a unicidade no tratamento da informação;
- alguma resistência à implantação nas escolas de redes eletrônicas de informação, bem como à diversificação dos seus suportes (persistem, por exemplo, os arquivos exclusivamente em formato de papel, quando os arquivos eletrônicos simplificariam extraordinariamente o trabalho);
- proteção e segurança de dados pessoais;
- relativo desconhecimento das necessidades de informação;
- desaproveitamento de todo um pacote de medidas políticas que visam aparelhar as escolas para a Sociedade da Informação;
- ausência de programas de formação e sensibilização para o uso das tecnologias de informação;
- falta de recursos humanos preparados e motivados para proceder à recolha e processamento da informação;

- falta de sensibilização dos professores para a utilização de conteúdos programáticos em formato eletrônico e outro software educativo;
- dificuldade de transferência dos conhecimentos e informações adquiridos nas ações de formação para as práticas educativas;
- dificuldade em organizar um fundo documental de natureza pedagógico/didática, quer em suporte eletrônico quer mesmo em suporte de papel;
- não utilização dos computadores como ferramentas de aprendizagem, nomeadamente a nível disciplinar, na sala de aula.

Capítulo IV

1 A Escola Profissional de Educação para o Desenvolvimento

1.1 História Institucional e Enquadramento Legal

A Escola Profissional de Educação para o Desenvolvimento – EPED está localizada no Monte de Caparica, concelho de Almada, e foi criada em 18 de Setembro de 1991, após a assinatura do Contrato-Programa entre a UNINOVA, que se constituiu como entidade promotora, e o Ministério da Educação. As suas actividades lectivas vieram a ter início no ano de 1991.

Por força do Decreto-Lei n.º 4/98, de 8 de Janeiro¹⁴⁸, revogado pelo Decreto-Lei n.º 70/93 de 10 de março¹⁴⁹, e pela iniciativa de alguns colaboradores, a COPEFAP – Cooperativa de Ensino, CRL, reconhecida por escritura notarial, e cujos estatutos foram publicados no Diário da República, passou a constituir-se como entidade proprietária da EPED, criada ao abrigo do Decreto Lei n.º 26/89 de 21 de janeiro¹⁵⁰.

A EPED tem como missão contribuir para a formação de jovens e adultos, proporcionando-lhes uma preparação adequada para a vida activa, através de planos de formação que os qualifique para a actividade profissional, possibilitando-lhes igualmente a possibilidade de prosseguimento de estudos no Ensino Superior.

A EPED pretende ser uma referência entre os estabelecimentos de ensino profissional, e considera ser o potencial técnico e pedagógico dos seus recursos humanos a principal valência para atingir este desiderato.

Pretende igualmente ser um parceiro privilegiado dos diferentes agentes do tecido empresarial e um elemento essencial ao desenvolvimento do meio envolvente.

O projecto formativo da EPED não se confina aos limites dos aspectos técnicos e tecnológicos, mas, numa perspectiva mais integradora, procura conferir uma formação cultural e científica, de modo a preparar os jovens e adultos como cidadãos responsáveis e profissionais competentes e competitivos, fomentando a consciência da dimensão social e solidária da actividade profissional.

¹⁴⁸ Vide Anexo II

¹⁴⁹ Vide Anexo II

¹⁵⁰ Vide Anexo II

A Oferta Formativa da COPEFAP/EPED, engloba as áreas e os cursos que se apresentam no seguinte quadro.

Área	Curso
Ambiente e Recursos Naturais	Técnico de Gestão de Ambiente
Administração e Serviços	Técnico de Gestão
Informática	Técnico de Gestão e Programação de Sistemas Informáticos
Intervenção Pessoal e Social	Animador Sociocultural
Química	Técnico de Análise Laboratorial
Electrónica e Automação	Técnico de Electrónica e Telecomunicações

Ilustração 11 - Oferta formativa da EPED – áreas e cursos ME

Todos os cursos têm uma duração de 3 anos, conferindo equivalência ao 12º Ano de escolaridade, e ainda um Certificado de Aptidão e Qualificação Profissional de nível IV da União Europeia.

Em colaboração com o Instituto de Emprego e Formação Profissional, e com o apoio do Centro de Formação Profissional do Seixal, a EPED faz formação para o Sistema de Aprendizagem com os seguintes cursos:

Área	Curso
Química	Técnico de Laboratório

Ilustração 12 – Cursos do Sistema de Aprendizagem – colaboração com o IEFP

Actualmente, beneficiam da formação na EPED um total de 250 alunos, apoiados por 5 Administrativos, 6 Auxiliares e 40 Formadores/Professores.

1.2 Estrutura Organizacional

A gestão e administração da EPED são asseguradas por órgãos próprios, que se regem pelos princípios consagrados por lei¹⁵¹ e pelo regulamento interno da escola¹⁵², apresentando-se infra o organograma e devida descrição institucional¹⁵³.

¹⁵¹ Vide Anexo III

¹⁵² Vide Anexo V

¹⁵³ Vide Anexo IV

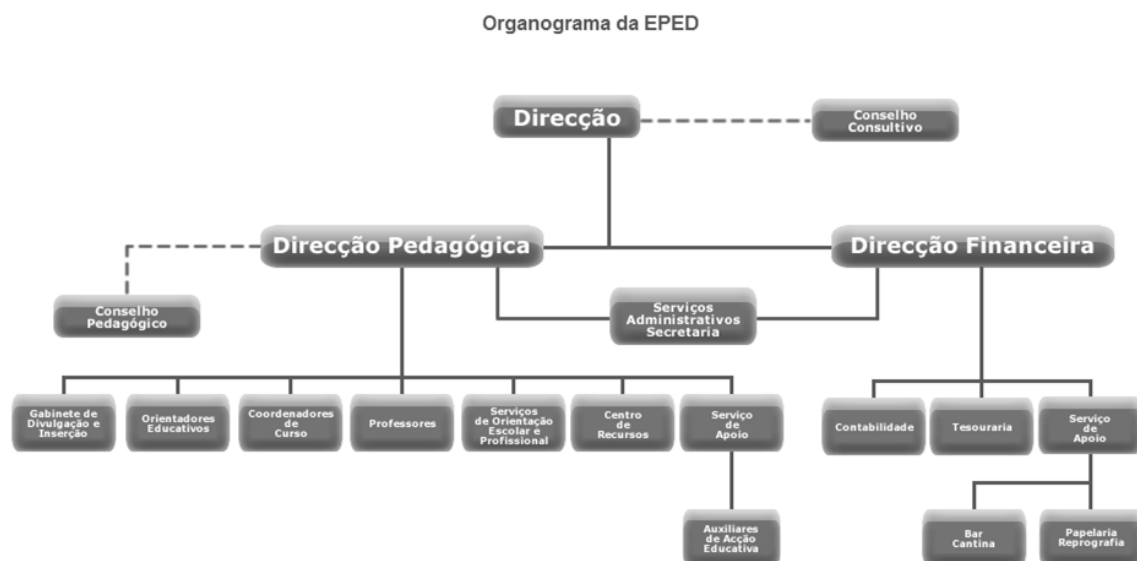


Ilustração 13 - Organograma institucional

1.2.1 Regulamento Interno

O regulamento interno da EPED encontra-se em fase de elaboração, tendo a Direcção disponibilizado unicamente um dos capítulos que fazem parte do mesmo e que se constitui pela estrutura e organização dos órgãos constituintes da Direcção, a Direcção, a Direcção Pedagógica e a Direcção Financeira.

1.2.2 Caracterização do Modelo de Gestão

Cada organização tem uma estrutura independentemente do seu volume de trabalho ou da sua dimensão. A aceção do modelo mais apropriado para a prosseguimento dos fins desejados gestão de topo deve ser submetida um estudo profundo e rigoroso. O objetivo que se ambiciona alcançar neste ponto, não passa pelo estudo aprofundado sobre a estrutura organizacional mais adequada à concretização dos objetivos da EPED, nem apurar as suas vantagens e/ou desvantagens, nem, ainda, pela definição de funções, atividades, relações de autoridade ou princípios de organização.

A investigação conduzida assenta na interpretação da realidade encontrada, que se materializou em propostas de alteração, sendo que estas e outras matérias relacionadas conduziriam a uma profunda reflexão, oportuna em trabalhos no domínio da gestão de organizações.

“A estrutura organizacional é a maneira pela qual as atividades da organização são divididas, organizadas e coordenadas. Constitui a arquitetura ou formato organizacional

que assegura a divisão e coordenação das atividades dos membros da organização. Na verdade, a estrutura organizacional funciona como a espinha dorsal da organização, o esqueleto que sustenta e articula as suas partes integrantes. Nesse sentido, a estrutura organizacional costuma apresentar uma natureza predominantemente estática. Ela se refere à configuração dos órgãos e equipes da organização”¹⁵⁴.

A representação estrutural teve como ponto de partida o organograma em vigor na EPED, para além de persistir a necessidade de se ter presente alguns conceitos determinantes, para o entendimento e a contextualização desta matéria.

“O processo da organização (...) desenvolve-se tendo em conta as condicionantes do ambiente externo e interno que envolve a empresa e compreende fundamentalmente três aspetos. Em primeiro lugar, há que considerar os objetivos da organização e determinar o tipo de estrutura organizacional que melhor se lhes adapta. Depois, há que definir o tipo de funções ou atividades necessárias para esse efeito. Finalmente, reagrupam-se as funções que apresentam alguma similaridade, com base num critério considerado relevante para o efeito. Daqui surgirá um número de departamentos, cada um dos quais estabelecido para desenvolver a atividade correspondente a uma função ou a um grupo restritos de funções”¹⁵⁵.

“Uma função corresponde a um tipo de atividade laboral que pode ser identificada e se distingue de qualquer outra. (...) A departamentalização é o processo que consiste em agrupar funções semelhantes (ou relacionadas) ou atividades principais em unidades de gestão. A departamentalização permite simplificar o trabalho do gestor e aumentar a eficiência e eficácia da gestão, pois contribuiu para um aproveitamento mais racional dos recursos disponíveis nas organizações”¹⁵⁶

A proporção, os objetivos e o volume de trabalho da EPED levaram à sua departamentalização tendo presente a especialização de tarefas e o agrupamento de funções similares. No caso em concreto, e devido à natureza e ao âmbito da organização, estas duas realidades estão presentes.

Quanto à estrutura interna, o nível de especialização é igualmente elevado de forma a garantir uma apropriada gestão dos recursos financeiros, patrimoniais e humanos. Neste

¹⁵⁴ CHIAVENATO, Idalberto – Administração... p. 287.

¹⁵⁵ TEIXEIRA, Sebastião – op. cit. p. 85.

¹⁵⁶ IDEM – Ibidem. p. 86.

contexto, é possível verificar um agrupamento de funções, compatíveis entre si e homogêneas. No caso da área financeira, património e compras, embora se trate de funções distintas e organicamente separadas, verificou-se que, por razões de controlo, estão sob a responsabilidade do mesmo gestor.

“À medida que ocorre a especialização do trabalho, a organização passa a necessitar de coordenação dessas diferentes atividades, agrupando-as em unidades maiores. Daí o princípio da homogeneidade: as funções são designadas a unidades organizacionais na base da homogeneidade de conteúdo, com o objetivo de alcançar operações mais eficientes e econômicas. As funções são homogêneas, à medida que seu conteúdo apresente semelhanças entre si.”¹⁵⁷

No que importa a departamentalização um outro aspeto a considerar é a separação de funções para evitar conflitos, sendo “a diferenciação importante e é, necessário ter ainda em conta na formalização da estrutura de uma organização, consiste em criar níveis hierárquicos adicionais – diferenciação vertical – ou formar novos departamentos ao mesmo nível da hierarquia – diferenciação horizontal. Num e noutro caso, a necessidade de diferenciação tem geralmente como causa fundamental o acréscimo do volume ou da complexidade do trabalho, com reflexos óbvios na dificuldade ou impossibilidade de serem desempenhados ou controlados pela mesma pessoa”¹⁵⁸.

A estrutura da EPED não apresenta estas duas formas de diferenciação, comumente aplicadas à grande maioria das organizações. “A diferenciação vertical faz a divisão por níveis hierárquicos em que se pondera a amplitude de controlo do número de subordinados que um chefe tem capacidade de coordenar, bem como a dimensão da empresa.”^{159 160}

Os da EPED estão organizados através de uma abordagem funcional, pela qual “as pessoas são agrupadas em departamentos pelas habilidades similares e atividades comuns de trabalho”¹⁶¹. Trata-se de uma abordagem recorrente nas organizações, que se especializa em áreas de negócio específicas, no caso da EPED, na pelo ensino e formação profissional.

¹⁵⁷ CHIAVENATO, Idalberto – Introdução à Teoria Geral da Administração. 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999. p. 179.

¹⁵⁸ TEIXEIRA, Sebastião – op. cit. p. 87.

¹⁵⁹ ALMEIDA, Maria – op. cit. p. 191.

¹⁶⁰ TEIXEIRA, Sebastião – op. cit. p. 88.

¹⁶¹ CHIAVENATO, Idalberto – Administração.... p. 316.

“Raramente ocorre a especialização vertical sem que ocorra também a especialização horizontal, e vice-versa. Ambas se completam e dificilmente andam separadas. Ambas, (...), constituem formas diferentes de divisão do trabalho: a especialização vertical é uma divisão do trabalho em termos de autoridade e responsabilidade, enquanto a departamentalização é uma divisão do trabalho em termos de diferenciação entre os diversos tipos de tarefas executados pelos órgãos”¹⁶².

A aceção da estrutura organizacional possibilita o desenvolvimento de funções e atividades, estas assumidas por pessoas, que podem e devem ser representadas, aprovadas e conhecidas por todos os seus elementos. A seleção de gestores, independentemente da hierarquia a que se confinem, deve ser criteriosa e considerar, entre outros elementos, a formação, a competência, a experiência e o perfil. Para entender o que envolve este cargo é importante ter consciência de alguns conceitos como a responsabilidade, a autoridade e a delegação.

“A responsabilidade é, precisamente, a obrigação de se empenhar da melhor forma possível, na realização das funções que a essa pessoa foram atribuídas. (...) Autoridade é o direito de decidir, de dirigir outros na execução de tarefas ou desempenho de certos deveres tendo em vista a prossecução dos objetivos da organização. (...) Delegação é, precisamente, o processo de atribuir a alguém a responsabilidade do exercício de uma atividade e a correspondente autoridade necessária para o efeito”¹⁶³

As concepções transcritas e a realidade acima retratada são representáveis em organograma, através dos quais são desenhadas as relações entre funções, atividades e níveis hierárquicos, reconhecidas por todos os colaboradores. Consequentemente, ilustram-se as relações de autoridade e de responsabilização por toda a estrutura organizacional, sendo esta “o conjunto de relações formais entre os grupos e os indivíduos que constituem a organização. Define as funções de cada departamento da organização e os modos de colaboração entre estes é normalmente representada num diagrama chamado organograma.”¹⁶⁴

A concretização de uma estrutura visa “a definição e distribuição das tarefas necessárias à prossecução dos objetivos da organização”¹⁶⁵. Com este propósito, os Serviços

¹⁶² CHIAVENATO, Idalberto – Introdução.... p. 179.

¹⁶³ TEIXEIRA, Sebastião – op. cit. p. 92.

¹⁶⁴ IDEM – Ibidem. p. 101.

¹⁶⁵ IDEM – Ibidem. p. 124.

Administrativos e Arquivo da EPED elaboraram um organograma através do qual é reconhecida a respetiva diferenciação hierárquica e departamental.¹⁶⁶

O modelo existente e em vigor na EPED é, naturalmente, discutível tendo em conta que “em todo o caso, a estrutura adotada tem uma influência muito grande no comportamento e nas atitudes dos trabalhadores. Desejada seria a redução de ambiguidade e clarifica algumas dúvidas, uma vez que permite responder a perguntas como: «O que esperam de mim?», «De quem dependo?», «Com quem vou ter se tiver um problema?», e assim ajuda a definir as suas atitudes perante a empresa e o trabalho e motiva-os para mais elevados níveis de desempenho. Por outro lado deveria contribuir também para limitar a sua atuação e controlar o que fazem. Por exemplo, enquanto estruturas com elevados níveis de formação e divisão do trabalho, centrados no comando com limitada delegação de autoridade e reduzida amplitude de controlo conferem aos empregados pouca autonomia, já as estruturas com reduzida divisão de trabalhos, menor formalização e elevada amplitude de controlo proporcionam aos empregados maior liberdade e maior diversidade de comportamentos”¹⁶⁷

A EPED adotou um modelo estrutural clássico e pretende a clarificação e a definição inequívoca das unidades de comando, com todas as suas consequências positivas e negativas para os colaboradores, contrariando o que se perspetiva para as empresas bem sucedidas com tendência para apresentarem “um reduzido número de níveis hierárquicos, equipas transfuncionais e flexíveis e canais de informação flexíveis, formando redes interligadas tanto internamente como em relação ao exterior (com clientes, fornecedores, parceiros e mesmo concorrentes).”¹⁶⁸

“Hoje, na Era da informação, o organograma cede espaço para a representações mais simples e dinâmicas da estrutura organizacional.”¹⁶⁹

O modelo de estrutura organizacional, fundamentada na legislação em vigor,¹⁷⁰ identificada na EPED é retratado em organograma mecanicista¹⁷¹, que “é caracterizada por

¹⁶⁶ ALMEIDA, Maria – op. cit. p. 195.

¹⁶⁷ TEIXEIRA, Sebastião – op. cit. p. 101.

¹⁶⁸ IDEM – Ibidem. p. 129.

¹⁶⁹ CHIAVENATO, Idalberto – Administração... p. 290.

¹⁷⁰ PORTUGAL. Leis, decretos, etc – DECRETO-LEI n.º 305/2009. D.R. I Série. 206 (09-10-23) 7950-7953.

¹⁷¹ BURNS, Tom e STALKER, G. M. – The Management of Innovation, Londres: Tavistock Institute, 1961.

uma diferenciação horizontal, relações hierárquicas rígidas, ênfase nas regras e procedimentos, com elevado grau de formalização e elevada centralização das decisões.”¹⁷²

A organização fundamenta a sua estrutura nas funções clássicas da gestão, acometidas à instituição, dirigidas por especialistas funcionais responsáveis pela área e coordenados por administradores como sucede com as “empresas de dimensão relativamente reduzida ou com uma reduzida gama de produtos ou atividades, e sobretudo em ambientes estáveis”¹⁷³. Com efeito, a estrutura funcional acarreta excelências pela “clara definição de responsabilidades, com aproveitamento das capacidades técnicas e possibilidades do gestor principal contatar com todas as operações e poder melhor atuar numa perspetiva global.”¹⁷⁴

Concludentemente, tem inconvenientes que se qualificam por um “volume crescente de trabalho para os gestores de topo que ficam com escassez de tempo para refletir sobre as decisões estratégicas, sobreavaliação das áreas funcionais que se posicionam em perspetivas de curto prazo com dificuldades de se adaptarem a mudanças quando o ambiente é instável, dificuldades de coordenação e controlo e eventuais conflitos”¹⁷⁵.

Sinteticamente, são indicadas as seguintes vantagens e desvantagens da abordagem funcional¹⁷⁶:

Vantagens	Desvantagens
Uso eficiente dos recursos e economia de escala	Comunicação precária entre os departamentos
Forte especialização das competências	Resposta lenta às mudanças externas
Progresso no encarreiramento interno	Decisões centradas no topo
Direção e controlo pela cúpla	Responsabilidade parcial por problemas
Boa coordenação intradepartamental	Pessima coordenação interdepartamental
Boa solução de problemas técnicos	Visão limitada dos objetivos organizacionais

Ilustração 14 - Vantagens e desvantagens da abordagem funcional

¹⁷² TEIXEIRA, Sebastião – op. cit. p. 101.

¹⁷³ IDEM – Ibidem. p. 103.

¹⁷⁴ ALMEIDA, Maria – op. cit. p. 200.

¹⁷⁵ IDEM – Ibidem. p. 201.

¹⁷⁶ CHIAVENATO, Idalberto – Administração... p. 319.

1.3 Instrumento de Gestão Documental Utilizado

A ferramenta de gestão documental utilizada na EPED consiste numa Lista Classificadora ou Plano de Classificação dos Documentos dividida em oito áreas temático-funcionais, designadamente: Estrutura Orgânica e Funcionamento – Meios Materiais – Centro de Recursos – Divulgação – Organização e Programação Escolar – Alunos – Recursos Humanos – Gestão Financeira, contrastando com o número de séries sugerido pelo Regulamento Arquivístico da Secretaria Geral do Ministério da Educação.

A devida adaptação destes instrumentos e a sua implementação em concordância com arquivos escolares representa uma mais-valia para a gestão dos documentos e uma substancial melhoria da eficácia dos procedimentos administrativos e da gestão escolar. A gestão visa orientar uma organização difundindo o cumprimento da sua missão e dos objetivos a cumprir, que não seria concretizável sem a presença de procedimentos de organização da informação, ou seja, sem existir a gestão da informação. Esta influencia diretamente a gestão das políticas organizacionais, visão sob a qual o arquivo escolar reflete a forma como o arquivo é gerido, que se espelha no teor dos documentos existentes, como na instalação e organização interna do mesmo. Decorrente, a gestão da informação permanece configurada em documentos no global e não se apresenta unicamente numa natureza administrativa é fundamental para a definição do modelo organizacional do método de tomada de decisão, os itinerários e contextos, a qualificação dos recursos humanos, a planificação, estratagema e acesso à informação.

1.3.1 Metodologia Documental Utilizada

Os indicadores apresentados pela Portaria nº 684/2006, foram utilizados para a realização de uma análise observacional da preservação física dos documentos e a classificação tópica e funcional dos documentos enquanto dimensões de pesquisa abordadas, tendo-se recorrido para o efeito à elaboração de uma folha de registo dos dados. A análise dos procedimentos de gestão documental assentou na escuta e observação de procedimentos e funções da Direção e restantes colaboradores. A informação recolhida permitiu obter dados sobre a pressuposta afinidade entre o modelo de integração, preservação e manipulação dos documentos estudados e utilizados na instituição e o modelo formal. Conseguiu-se obter conhecimentos acerca das formas como os vários atores se colocam perante o arquivo escolar, os modos de ação destes e o seu efeito na gestão do mesmo.

No que importam as primeiras dimensões de estudo, procedeu-se referente aos dados decorrentes a uma analogia entre os valores conseguidos através da folha de registo das observações do que o manual de procedimentos para o tratamento arquivísticos em ambiente escolar e a portaria de referência aconselham.

Os resultados obtidos através das consultas e observações foram submetidos escrutineo literal, ou lexical, que visava a classificação das informações em conformidade com as dimensões/categorias em observação e em triangular os resultados adquiridos dos diversos informantes.

1.3.2 Resultados da Análise

No que importa a conservação física dos documentos, o Arquivo dos Serivços da EPED encontra-se situado no sótão do edifício principal, sobre a Secretaria, num espaço amplo de cerca de 50m².

A serventia do espaço é feita por uma porta na Secretaria de madeira simples pouco resistente e que não tem qualquer tipo de segurança ou proteção, que leva a uma escadaria de madeira de acesso ao mesmo. As paredes do arquivo, não apresentarem danos nem fissuras e são pintadas com tinta de água branca. Apurou-se que as mesmas não são isoladas contra os elevados índices de humidade e de temperatura. No que concerne a iluminação, não entra luz natural no interior do arquivo, sendo utilizada iluminação artificial, de lâmpedas fluorescentes simples, sem regulação do nível de intensidade. Existem dois interruptores no arquivo, um no início de serventia, outro no tampo da escadaria de acesso ao arquivo. As condições ambientais do arquivo não são mantidas por nenhum dispositivo, não existe calefetação da porta e uma vez que o espaço não é climatizado, não é feito o controlo de humidade nem da temperatura do arquivo, para além de nunca ter sido feito qualquer conduta de examinação da qualidade do ar do arquivo.

O arquivo da EPED não se encontra munido de um computador para inventariação da documentação, nem tão pouco um telefone, existindo no espaço uma mesa, que se encontra ocupada com caixas com “papelada” e documentos avulso. Tendo em conta que não existe um funcionário dedicado a tempo inteiro à organização do arquivo, também não existe um intermediário entre o utilizador e o documento, sendo descurado o controlo da documentação que sai do arquivo para consulta.

No que concerne a prevenção de riscos, verifica-se que não existem tubagens no arquivo, reduzindo assim a probabilidade de ocorrência de inundações ou infiltrações no seu interior, no entanto também não existem dispositivos que previnam a ocorrência de incêndios e foram utilizados materiais inflamáveis em algum mobiliário, na porta e na escadaria. Para além disso, não existe uma instalação elétrica adaptada ao arquivo, como é o caso da iluminação artificial e das tomadas, que se encontram muito próximas do solo e desprotegidas. Ainda que implícito e esteja legislado desde Janeiro de 2008, não se encontra exibida a indicação ou proibição de fumar, nem existe alarme contra incêndios. À imagem da precaução de riscos e de incêndios, também não subsistem sistemas de proteção dos documentos contra intrusão. A porta apresenta uma fechadura simples e não oferece qualquer tipo de resistência contra arrombamento, aliás, encontra-se continuamente aberta. O arquivo encontra-se localizado fora das áreas de circulação do público, dificultando o acesso a pessoas estranhas a este serviço.

Existem um total de 55 estantes que suportam a documentação, todas em metal. A altura das mesmas não está relacionada com a medida das unidades de instalação e/ou de acondicionamento, apresentando-se curtas, ou seja, não excedem os 10 metros lineares regulamentares, inferindo-se que têm uma boa capacidade para suportar a documentação.

A divisória mais baixa das estantes encontra-se a um nível menor ao aconselhado que se situa entre os 10 ou 15 cm do solo.

No seu geral, as estantes apresentam um bom estado de conservação e afastadas das paredes conforme indicado.

A ocupar espaço no arquivo, encontra-se imenso material e alguns documentos que não têm localização aconselhável. Na mesa, que se encontra no centro do espaço, encontram-se dossiês e caixotes com processos e documentos avulsos, entre outros objetos que impedem o acesso aos documentos.

Verifica-se no arquivo da EPED um acondicionamento deficiente de alguns documentos que não permite ser desconsiderado, na verdade, as condições apreciadas podem aumentar o risco de perda de documentos importantes. Algumas estantes ostentam um acumulado de documentos de difícil reconhecimento, principalmente, no caso de ser preciso aceder a estes no decorrer de um procedimento administrativo urgente.

No que concerne a classificação dos documentos reduz-se ao emprego de um plano de classificação que se apõe unicamente ao arquivo ativo, verificando-se neste caso concreto que a descrição do arquivo não se encontra concretizada. A importância das fichas de descrição arquivística observa-se principalmente, na sua função de sistematização e identificação de todos os documentos existentes no arquivo. Tendo em conta que não existe um sistema de descrição, procedeu-se ao levantamento das unidades de instalação e de acondicionamento constantes do arquivo da EPED. Decorrente ponderou-se sobre os temas que as constituem, tendo-se definido as seguintes classes documentais:

- Contabilidade;
- Tesouraria;
- Vencimentos;
- Pessoal;
- Alunos;
- SASE;
- Legislação;
- Copiador Geral;
- Arquivo Ativo.

Encontraram-se de igual forma unidades de instalação vazias e documentos misturados e dispersos, que se classificaram como “Documentos combinados”, “Unidades de Instalação desocupadas ou muito incompletas”, “Documentos a classificar” e “Documentos acumulados”.

Constatou-se ainda que as unidades de instalação correspondentes à mesma categoria se distribuem por várias estantes, como é o caso da “Legislação”, num total de 83 dossiês, distribuídos por 2 estantes; “SASE”, num total de 92 dossiês, distribuídos por 3 estantes; “Contabilidade”, num total de 121 dossiês, distribuídos por 5 estantes; “Vencimentos”, num total de 63 dossiês, distribuídos por 5 estantes; “Pessoal”, num total de 60 dossiês, distribuídos por 5 estantes; “Alunos”, num total de 51 dossiês, distribuídos por 3 estantes; “Copiador Geral”, num total de 29 dossiês, distribuídos por 2 estantes; “Arquivo Ativo”, num total de 45 dossiês, distribuídos de 4 estantes e “Tesouraria”, num total de 19 dossiês, distribuídos por 3 estantes. Para além destas classes, encontra-se ainda as categorias “Documentos Acumulados” com 123 dossiês, distribuídos por 3 estantes; “Unidades de Instalação desocupadas ou muito incompletas”, num total de 98 dossiês, distribuídos por 4 estantes; “Documentos Combinados”, num total de 25 dossiês, distribuídos por 2 estantes e “Documentos a Classificar”, num total de 7 dossiês.

O modelo funcional empregue na classificação dos documentos assemta num Plano de Classificação dos Documentos, usualmente nomeado de Copiador Geral, de apoio à classificação pormenorizada dos documentos recebidos e gerados pelos Serviços Administrativos. Decorrente dessa estrutura classificatória abrem-se, no início da ação, por ano letivo para os assuntos relacionados com Alunos, Pessoal Docente e Não Docente, SASE, Vencimentos e, por ano civil, os assuntos ligados à Contabilidade e Tesouraria, os dossiês, ou seja, identifica-se na lombada do dossiê, o respetivo tema, colocando-se nele, separadores para os subtemas. Esta separação prevê oito temas gerais aos quais se atribui um código:

1. Estrutura orgânica e funcionamento;
2. Meios materiais;
3. Centro de Recursos;
4. Divulgação;
5. Organização e programação escolar;
6. Alunos;
7. Recursos Humanos, e;
8. Gestão financeira.

De acordo com o que prevê a Portaria 684/2006, o Plano de Classificação dos Documentos pode funcionar, por definição como Tabela de Seleção dos Documentos, no entanto, este plano só se aplica ao arquivo ativo ou corrente., o que significa uma grande quantidade de documentos que não se prevê nesta classificação.

Não existe uma separação adequada entre o arquivo semi-ativo e o inativo, tendo os documentos, de vários anos e de diversas áreas, sido arquivados com pouco rigor, encontrando-se muitos dossiês arrumados sem se ter obedecido a qualquer sequência lógica. No seu geral, os dossiês não se encontram devidamente identificados e os processos individuais dos alunos encontram-se espalhados pelas diversas estantes sem se ter tido em conta a sua organização por ano letivo /curso/turma.

Relativamente aos procedimentos de gestão do arquivo, uma vez que não existe um colaborador adjudicado à gestão do arquivo, que possa fazer a ponte entre o utilizador e o documento, qualquer funcionário utiliza este espaço e acede ao mesmo sempre que entender pertinente. A serventia do arquivo é, assim, generalizado a todo o pessoal que labora na instituição, sendo que se verifica, devido à incorporação do arquivo ativo no

espaço confinado ao arquivo geral, um acesso frequente dos vários colaboradores administrativos ao mesmo, que ali se dirigem para consulta de documentos. A gestão dos documentos é feita com base no bom senso e sentido de responsabilidade destes colaboradores mas, o procedimento decorrente é realmente ineficiente.

Na utilização diária do documento, o colaborador administrativo é somente responsável pela sua de atividade, o que representa que é simultaneamente responsável pela gestão da parte do arquivo ou série documental, relacionada com a guarda dos documentos dos quais necessita para poder proceder administrativamente. A divisão de responsabilidades pela gestão das séries documentais não deixa espaço de manobra ao administrativo para gerir o arquivo da sua área em termos totais, isto é, a série documental classificada de acordo com o Plano de Classificação de Documentos da escola apenas se refere ao arquivo corrente/ativo, contrariamente ao sentido próprio conceito de “série documental”, que agrupa os documentos relativos a cada área de atividade administrativo no arquivo geral, composto pelo arquivo semi-ativo e pelo inativo. Sendo assim, uma boa parte dos documentos constantes no depósito não são geridos por qualquer colaborador.

O Manual de Procedimentos para o Tratamento Arquivístico nas Escolas (ME, 2003)¹⁷⁷, recomenda no capítulo da utilização dos documentos do arquivo, quando se retira um documento do arquivo fique, no seu lugar uma folha com o registo do documento que foi retirado, a data e o autor dessa ocorrência, vulgarmente conhecido como “fantasma”, procedimento que não é seguido na EPED. O referido manual aconselha ainda o retorno dos documentos ao dossiê de onde foram retirados, sendo este procedimento da responsabilidade do colaborador administrativo autor da consulta do documento. Uma vez que não existe um controlo deste departamento, não é possível arbitrar sobre a reposição ou não do documento à sua origem, sendo os colaboradores responsáveis pelo documento consultado e são estes que devem afiançar que o mesmo não se perca. Os colaboradores dos Serviços Administrativos e Arquivo da EPED têm sempre a preocupação de fazer regressar o documento que consultam ao arquivo uma vez que a não restituição de um documento pode prejudicar a eficiência do colaborador administrativo em causa.

Uma manutenção devida de um arquivo pressupõe a limpeza do espaço, a limpeza das estantes, a limpeza e arrumação dos documentos. A maior parte dos documentos encontra-

¹⁷⁷ Manual de procedimentos para o tratamento arquivístico nas escolas 2003. Secretaria-Geral do Ministério da Educação - Divisão de Arquivo, 2003.

se acondicionada em caixas de cartão ou dossiês argolados, próprios para o efeito, no entanto, constatou-se que não é feita uma limpeza regular das estantes ou dos documentos. Os dados adquiridos demonstram que os procedimentos de gestão não estão estruturados por instrumentos próprios, aspeto que levou a que se questionasse a gestão de topo da EPED sobre o modelo procedimental recomendado, no sentido de tornar o arquivo mais eficiente.

O arquivo da escola é de fato pouco funcional e urge que se proceda à sua organização que deve ser feita de acordo com o ciclo de vida dos documentos, tendo em conta que não apresentam a devida sequência. A verificada desorganização do arquivo leva a que se demore muito tempo a encontrar um documento necessário no momento o que prejudica o bom funcionamento dos serviços, para além de se verificar falta de espaço e falta de tempo dos colaboradores administrativos para a organização deste serviço que se apresentam como causas da referida desorganização, situação que seria contornada com a seleção de um profissional de arquivo.

Os dados recolhidos revelaram que, em termos de instalação, o arquivo da EPED não respeita a maior parte das normas constantes do Manual de Procedimentos para o Tratamento Arquivístico nas Escolas.

No que importa a conservação física dos documentos, considera que as instalações do arquivo não seja estruturalmente adequadas, existindo falhas no que diz respeito à iluminação, controlo da qualidade do ar e da preservação de riscos. Todos os intervenientes estão de acordo com o facto de o espaço é reduzido, ainda que esteja mal aproveitado, ocupado com documentos que já deviam ter sido eliminados e com objetos que nem sequer deveriam estar lá acondicionados.

Relativamente ao acondicionamento da documentação, os documentos estão acondicionados em caixas ou dossiês compostos de material desaconselhável, ainda que o material usado nas estantes seja aceitável. Verificou-se que algumas unidades de instalação se encontram dispersas pelo arquivo e como já referido, o espaço serve também de depósito de objetos estranhos ao arquivo.

Decorrente da análise realizada, constatou-se que não existe uma descrição arquivística, pelo que não se encontram inventariados nem tão pouco é respeitado o ciclo de vida dos documentos constantes do Arquivo Geral.

A seleção da documentação é feita somente no que toca ao Arquivo Ativo, que se encontra no arquivo, quando deveria estar distribuído pelos locais onde os vários colaboradores administrativos desempenham a sua função. Não se procede a qualquer método de seleção dos documentos que fazem parte do Arquivo Geral, composto pelo Arquivo Semi-ativo e o Arquivo inativo, nem sequer se procede à eliminação destes documentos no fim da sua vida, o que resulta na acumulação destes no arquivo, à semelhança do que acontece com o Arquivo Semi-ativo que não é dinamizado e por tal os documentos não passam para o Arquivo Inativo. Desta forma, não é permitida a incorporação ordenada dos documentos que vão deixando de fazer parte do Arquivo Ativo.

Os dossiês, depois de devidamente descritos e classificados com base na adaptação da Tabela de Selção constante da Portaria nº 684/2006 à realidade do arquivo da EPED, deveriam de ser arrumadas pelas estantes dentro da seção própria, sendo que a falta de descrição do arquivo não possibilite a averiguação célere da localização dos documentos. Exemplifica-se com o caso da unidade de instalação “Alunos”, num total de 51 dossiês, distribuídos por 3 estantes, quando 1 estante seria suficiente.

O argumento da falta de espaço para dispor melhor os documentos também não pode ser previamente aceite, observando-se a forma como as estantes estão ocupadas, verifica-se que existe espaço livre em quase todas as estantes à excepção de 5. Existem ainda dossiês praticamente vazios, o que corresponde a um total em espaço ocudado de 8 prateleiras ou quase duas estantes, considerando-se, em média 60 dossiês por estante e 10 dossiês por prateleira.

No total entre, os documentos por classificar, conjuntos ou acumulados, bem como as unidades de instalação desocupadas ou muito incompletas, correspondem a 253 unidades de instalação. Dividindo pela média de unidades de instalação por estante, significa que, das 15 estantes de arquivo disponíveis, estão desaproveitadas 2 e meia. Considerando-se que a unidade de instalação “Legislação” contém cópias cuja existência física no arquivo é dispensável no arquivo da escola, existem dossiês que deveriam ser eliminados ao abrigo da Portaria referida, libertando assim cerca de duas estantes médias.

Neste sentido, se forem somadas todas as unidades de instalação que sobram ou que poderiam, depois de efetuada a devida descrição e seleção, ser arrumadas em espaços mais reduzidos, chega-se a um valor de 382 unidades de acondicionamento que poderiam ser

suprimidas, ou seja, ficariam libertadas 5 estantes o que significa um sub-aproveitamento imenso do espaço do arquivo.

A aplicação da Tabela de Seleção que a Portaria nº 684/2006, de 4 de Julho sugere, encontra um âmbito de aplicação de carência urgente no arquivo da EPED. A seleção dos documentos de acordo com o tempo de vida dos mesmos permitira depurar os resultados decorrentes do presente trabalho, podendo ser identificados outros conjunto de documentos passíveis de eliminação.

A análise dos procedimentos de gestão documental revelou que a utilização do arquivo é feita por todos os colaboradores administrativos, não existindo um intermediário que ligue o utilizador ao documento e zele para que este vole ao seu lugar após a consulta. A falta de um profissional de arquivo que se ocupe exclusivamente deste departamento impede ainda a aplicação de metodologias sistemáticas e continuadas de gestão.

A manutenção do arquivo é efetuada ocasionalmente e apenas em relação à limpeza do mesmo, não sendo observados cuidados particulares relativos ao tipo de produtos de limpeza utilizados. Decorrente da prolongada inatividade de alguns documentos, é possível que se justifique uma intervenção técnica especializada na limpeza destes, depois de feita a seleção devida.

1.4 A Gestão dos Processos Administrativos

Os profissionais dos Serviços Administrativos das Escolas têm, ao longo do tempo, procurado desempenhar o seu trabalho com eficácia e eficiência. Acontece que a imagem dos profissionais da Função Pública perante os portugueses não é a melhor, somos considerados burocratas, lentos, antipáticos e qualificados adjetivamente de outras formas pouco agradáveis.

O cidadão que paga os seus impostos entende que tem direito a uma Administração Pública rápida, que resolva os seus problemas de forma simples e imediata, simpática, que os profissionais estejam preparados para serem capazes de lidar com o cidadão mais complicado; diligente, que se interesse pelos seus problemas e que isso não seja entendido como um aborrecimento. Enfim, o cidadão exige uma mudança radical na nossa Administração Pública. Os próprios profissionais administrativos das Escolas, lamentam as mesmas dificuldades, quando necessitam de se dirigir a Hospitais, Tribunais, Registo Civil ou qualquer outra repartição pública. Vive-se numa era em que o cidadão é cada vez mais

exigente, o que obriga a dedicar mais atenção ao profissionalismo, particular de cada um, Doutra forma, poderá estar em causa a nossa sobrevivência.

Sentimos, então, que muito daquilo que tínhamos aprendido de pouco ou nada agora nos servia e que novas aprendizagens teríamos que fazer. E sentimos, ainda, que essas ferramentas (computador + programas informáticos) se alteram constantemente (novas versões informáticas), o que nos obriga a ter que estar sempre, sempre a aprender.

De fato, o tempo em que se aprendia para o resto da vida acabou. Entramos numa nova fase, a fase da aprendizagem ao longo da vida.

Outra das características do nosso tempo é a rapidez com que é publicada nova legislação. Com frequência ouvem-se os colaboradores administrativos dizer: “ainda não aprendi bem a legislação antiga e já temos aí outra para aprender”. Os ritmos legislativos são, e julgo que continuarão a ser, cada vez mais intensos, quer sejam provocados por alterações de natureza político-partidárias, quer por tendências de fundo na sociedade portuguesa. Se a realidade é esta e a não podemos evitar, o melhor é prepararmo-nos para a podermos enfrentar. Só que esta dificuldade não resulta de nossas incapacidades genéticas de acompanhar o ritmo legislativo, mas sim de processos ensino-apredizagem que não se ajustam a esta realidade.

São vários os factores que obrigam à alteração da forma como se trabalha, a nossa forma de aprender, a nossa forma de organização.

A norma permite que uma pessoa saiba como deve fazer, que seja capaz de analisar se o que fez está bem feito e quais são os indicadores necessários para assegurar que realiza a tarefa de forma correta.

Planeamento	Organização
<ul style="list-style-type: none">• Estabelecer objetivos e missão;• Examinar as alternativas;• Determinar as necessidades de recursos;• Criar estratégias para o alcance dos objetivos	<ul style="list-style-type: none">• Desenhar cargos e tarefas específicas;• Criar estrutura organizacional;• Coordenar as atividades de trabalho;• Estabelecer políticas e procedimentos;• Definir a alocação de recursos
Direção	Controlo
<ul style="list-style-type: none">• Conduzir e motivar os colaboradores na realização de metas organizacionais;• Estabelecer comunicação com os colaboradores;• Apresentar soluções nos conflitos;• Gerir mudanças	<ul style="list-style-type: none">• Medir o desempenho;• Estabelecer comparação do desempenho com os padrões;• Tomar as ações necessárias para a melhoria do desempenho

Ilustração 15 – Processo administrativo – fonte: adaptado de Chavienato (2003, p. 168)

1.4.1 O Gestor de Processos

É importante que se melhore a qualidade de atendimento, sendo que existe uma relação direta entre a eficácia relativa à prestação dos serviços de qualidade ao público e a existência de ferramentas de trabalho modernas e eficazes, bem como o envolvimento humano aquando da prestação de serviço. É neste contexto que surge a figura do Gestor de Processo.

Esta nova filosofia de gestão, que rompeu com a tradicional distribuição de serviço por áreas nos Serviços Administrativo e Arquivo e assentou então basicamente em dois pilares: primazia do cliente e integração de tarefas baseada no trabalho em equipa.

1.4.2 A Equipa Gestora de Processos

Esta é pois uma nova visão de serviço ao cliente, sendo a Gestão de Processos o ponto de partida para uma nova forma de trabalho, centrada nas pessoas e tendo sempre como objetivo principal oferecer ao cliente um serviço de Qualidade e Excelência.

Qualidade, Modernização e Inovação, foram os conceitos que deram o mote e hoje, olhando para trás, conclui-se que a experiência foi e continua a ser positiva e enriquecedora para todas as partes envolvidas.

Entende-se por positiva a integração do Gestor de Processos nos vários departamentos e Serviços Administrativos, pois é imperativo que seja prestado o melhor atendimento/serviço possíveis. “O Gestor de Processos é um profissional de futuro, orientado por uma nova filosofia e método de trabalho, essencialmente direccionada para a satisfação imediata do cliente e para a sua própria realização profissional”.

Teria todo o interesse para a EPED que fossem introduzidas mudanças e que todos os seus aspectos administrativos fossem discutidos no seio da equipa, considerando-se esta a verdadeira revolução que aos poucos contribuirá de forma decisiva para a humanização efectiva dos Serviços Administrativos e Arquivo.

Tradicionalmente as organizações executavam tarefas, ou seja, a sua preocupação centrava-se na realização eficaz de um conjunto de operações. Assim, neste sentido, bom profissional era aquele que, em tempo oportuno e duma forma correta, desempenhava as tarefas que lhe estavam distribuídas. Hoje, as organizações começam a perceber que a sua grande preocupação deve estar orientada para as pessoas. Então, nesta perspetiva, bom

profissional será aquele que, mais do que deixar os clientes satisfeitos, os deixa encantados com a forma como os trata, salvaguardando os seus interesses e direitos.

Por outro lado, numa visão tradicional, o cliente quando se dirigia aos Serviços Administrativo e Arquivo, para resolver vários assuntos, tinha de recorrer a diversos profissionais, passar de sector em sector para resolver todas as situações. Agora, numa visão de gestão personalizada, o cliente para tratar esses mesmos assuntos apenas necessita de se dirigir a um só profissional – o Seu Gestor de Processo. À semelhança do que já se conhece na banca como Gestor de Contas.

Nos Serviços Administrativos e Arquivo da instituição em análise, o atendimento é feito por todos os gestores, seja qual for o cliente que a nós se dirija.

É impreterível que exista um atendimento flexível, ou seja, todos atendem todos. O Gestor de Processo continua sim a ter os seus processos, mas no que diz respeito ao atendimento, os gestores atendem todos os clientes, independentemente da situação. Desta forma, evita-se por exemplo, que um aluno tenha que voltar mais tarde, porque o seu Gestor está em formação. De igual modo, deixa de acontecer uma situação que se verificava muitas vezes e que era, por exemplo, um dos gestores ter vários clientes à sua espera para serem atendidos e outros não estavam a atender ninguém. Esta flexibilidade no atendimento trouxe uma maior rapidez e eficácia na resolução dos problemas dos clientes. As necessidades do cliente foram resolvidas, sai mais satisfeito, os interesses da organização foram salvaguardados e o profissional sente-se bem consigo próprio.

Todos EXECUTAM Tudo

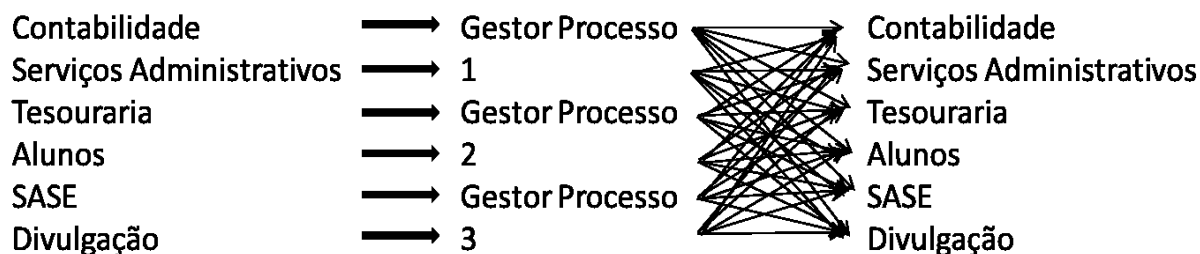


Ilustração 16 - Equipa Gestora de Processos - Funcionamento em Rede - fonte: elaboração própria

Para que possa explicar-se como funciona então a Gestão de Processos nos nossos Serviços de Administração Escolar, começa-se por partir do princípio de que todos devem

fazer de tudo, a divisão do trabalho é pensada antecipadamente de forma a possibilitar a rotatividade de tarefas e funções.

Sendo assim, cada gestor estará em contato com todas as áreas que fazem parte das funções de um Assistente Administrativo.

Depois de definidas as tarefas, deve proceder-se à divisão das mesmas, feita pela Equipe, em reunião. A cada gestor são atribuídos um determinado número de professores; um determinado número de colaboradores; um determinado número de turmas.

Mês Gestor	João	Luciana	Lurdes	MJoão	Silvia	Tânia
Janeiro	Requisição Fundos Vencimento	Guia Descontos Vencimento	ADSE	Seguro Escolar / Bufete	Conta Corrente	Mapa Faltas Refeitório / Papelaria
Fevereiro	ADSE	Seguro Escolar / Bufete	Conta Corrente	Guia Descontos Vencimento	Mapa Faltas Refeitório / Papelaria	Requisição Fundos Vencimento
Março	Guia Descontos Vencimento	Mapa Faltas Refeitório / Papelaria	ADSE	Seguro Escolar / Bufete	Requisição Fundos Vencimento	Conta Corrente
Abril	Mapa Faltas Refeitório / Papelaria	Guia Descontos Vencimento	Requisição Fundos Vencimento	Conta Corrente	ADSE	Seguro Escolar / Bufete

Ilustração 17 - Exemplo de uma divisão de tarefas mensais (1 quadrimestre) - fonte: elaboração própria

Cada gestor é o responsável por tudo o que diga respeito aos seus professores, colaboradores e alunos e, desta forma, o cliente apenas tem que se dirigir ao seu gestor para tratar dos seus assuntos, sejam eles quais forem. Deixa de ser necessário dirigir-se a diferentes pessoas conforme o assunto a tratar.

Da mesma forma, e já que cada gestor sabe fazer de tudo, qualquer um pode atender um cliente, mesmo que não seja “seu”. Se algum dos gestores estiver a faltar, qualquer outro atenderá o cliente e o trabalho não fica acumulado à espera que o profissional regresse ao serviço.

Quanto às tarefas mensais, a forma de funcionamento é essencialmente a mesma. Cada gestor sabe, que num determinado mês terá que fazer uma determinada tarefa, no mês seguinte uma outra e assim sucessivamente. Facilmente se conclui daqui, que todos os gestores aprendem a fazer todas as tarefas. Por exemplo, se olharmos para a distribuição

das tarefas mensais do mês de Janeiro a Abril de 2013 que se ilustra de seguida, podemos observar que cada gestor realiza tarefas muito distintas umas das outras em cada mês.

Mês	João	Luciana	Lurdes	MJoão	Silvia	Tânia
Gestor						
1ª semana	Expediente	Módulos transporte	Contabilidade SASE	Folha de caixa	Registo Diário de facturas	-----
2ª semana	-----	Expediente	Módulos transporte	Contabilidade SASE	Folha de caixa	Registo Diário de faturas
3ª semana	Registo diário de faturas	-----	Expediente	Módulos transporte	Contabilidade SASE	Folha de caixa
4ª semana	Folha de caixa	Registo diário de faturas	-----	Expediente	Módulos transporte	Contabilidade SASE

Ilustração 18 - Exemplo de uma divisão de tarefas semanais para o mês de Janeiro

Tudo isto pressupõe um forte espírito de Equipa. A Equipa gestora de processos é um grupo de profissionais que:

- desenvolve o trabalho em articulação: “todos são importantes!”;
- promove a comunicação interna e a coordenação entre os vários sectores da Escola: “abandonar a prática de cada um por si”;
- assume uma nova atitude, mais humanizada e centrada nas pessoas: “os afectos são importantes nas organizações”;
- partilha responsabilidades e desenvolve o seu sentido de autonomia versus responsabilidade;
- desenvolve o seu trabalho num clima de confiança e de respeito mútuo como base de construção da equipa e desenvolvimento da Equipa;

Devem ser feitas reuniões de equipa periódicas por forma a consolidar o espírito e desenvolver a equipa, são bons momentos de diálogo e de discussão também, de planeamento de tarefas, de avaliação, de balanço. São o local ideal para refletir sobre os serviços e delas saem muitas vezes as grandes linhas de orientações para o trabalho.

1.4.3 Vantagens da Gestão de Processos

Consideram-se vantagens da Gestão de Processos o facto de o problema ser resolvido no ato do atendimento por qualquer gestor. Para além de que o cliente não precisa de voltar duas vezes, porque se o seu gestor não está, outro poderá resolver o seu problema.

Existe uma maior aproximação e contacto directo com aqueles que o atendem e o cliente sente a importância que lhe é dada enquanto pessoa e estreitam-se as relações entre os serviços e os clientes. Não ter um balcão a separá-lo da organização, aproxima e inspira mais confiança.

Para além disso, existe uma maior facilidade e rapidez na obtenção de documentação e informações, sendo que, uma certidão, uma declaração ou um diploma são passados no momento em que são solicitados. Se por algum motivo isso não for possível, deve-se providenciar o envio do documento por correio, no dia seguinte. O cliente não deve voltar duas vezes pelo mesmo problema.

Quanto à diversidade e partilha de conhecimentos, tendo em conta que o profissional de arquivo lida com todas as áreas, permite-lhe adquirir conhecimentos diversos e aprender um pouco de tudo, aprendendo a trabalhar em equipa.

Esta lógica de trabalho, apenas funciona com o empenho de todos em trabalhar em equipa, em coordenação uns com os outros. E isso é fundamental para o desenvolvimento pessoal e profissional.

Existe um maior contacto e comunicação com os outros, quer com os próprios colegas, quer com as hierarquias, e os outros órgãos da escola. Por tudo isto, o profissional desenvolve os seus níveis de motivação e melhora o seu desempenho e brio profissional

Este modelo viabiliza espaço para a Autonomia e para o Desenvolvimento das suas capacidades – quebra da Rotina.

Uma vez definidos os princípios a que deve obedecer uma organização de trabalho, todos nós temos plena autonomia para fazer a gestão do nosso dia-a-dia, desde que o serviço apareça feito e bem feito.

Decorrente surge uma maior realização pessoal e profissional quer enquanto indivíduo, quer enquanto membro duma equipa.

1.5 Classificação e Avaliação Documental

1.5.1 Classificação

Parte-se agora para outra área de interesse e fundamental deste trabalho, a Classificação dos Documentos. Existe a necessidade de estruturar os conjuntos de documentos, seguindo uma ordem hierárquica e de acordo com um critério, com a finalidade de o colocar por escrito, mediante a elaboração de um Quadro de Classificação que servirá de base para a organização do arquivo.

Sendo a Classificação a operação intelectual que consiste no estabelecimento das categorias ou grupos, que reflectam a estrutura orgânica e/ou funcional do fundo documental, esta pressupõe sempre a criação de grupos, de famílias, agrupadas hierárquica ou estruturalmente dentro de um conjunto¹⁷⁸.

A classificação é a “identificação sistemática e organização de atividades e/ou documentos de arquivo em classes, de acordo com convenções logicamente estruturadas, métodos e regras representados num sistema de classificação”¹⁷⁹. O desenvolvimento da operação de classificação ocorre nas duas primeiras etapas previstas na NP 4438-1-2:2005, supraditas, sobre a conceção e a implementação de um sistema de arquivo, designadamente, a “Investigação preliminar, que se caracteriza pela recolha da informação a partir de fontes documentais e através de entrevistas; identificar e documentar o papel e a missão da organização, a sua estrutura, diplomas legais, regulamentos, ambiente político e organizacional, e ainda factores críticos e pontos fracos associadas à gestão de documentos de arquivo”; e na “Análise funcional, que assenta na recolha de informação a partir de fontes documentais e através de entrevistas; identificar e documentar cada função, atividade e transação e estabelecer a hierarquia respetiva, isto é, um plano de classificação; identificar e documentar o fluxo dos processos de negócio e respetivas transações”¹⁸⁰.

No que diz respeito aos objetivos da classificação e da ordenação de documentos, a versão portuguesa deste instrumento regulador da gestão de documentos propõe para o desenvolvimento da classificação funcional, a identificação e análise dos seguintes elementos: “os objetivos e estratégias da organização – as funções da organização que suportam a prossecução desses objetivos e estratégias – as atividades em que cada função

¹⁷⁸ Antonia Heredia Herrera. «Archivística genral: Teoria y Práctica». Sevilha, Servicio de Publicaciones de la Deputación, 1991, p. 256.

¹⁷⁹ NP 4438-1 – op. cit. p. 9.

¹⁸⁰ IDEM – Ibidem. p. 18.

se desdobra – os processos que levam a cabo atividades específicas – todas as etapas de cada processo – todas as transações que ocorrem em cada etapa – os grupos de transações que se repetem em cada processo ou atividade, e os documentos de arquivo existentes na organização”¹⁸¹.

A recolha destes elementos permite partir para a elaboração de um plano de classificação que, tradicionalmente, apresenta-se sob uma estrutura hierárquica das atividades organizacionais. Como se verá adiante, a *“clasificación se complementa com determinadas herramientas auxiliares, en concreto: la ordenación, los lenguajes controlados y la codificación.”*¹⁸² Presentemente, já se discutem alternativas, designadamente, planos de classificação matriciais, ao nível da macroestrutura organizativa que carecem, contudo, de discussão e explicitação mais aprofundadas, assim como da divulgação dos projetos associados, pelos serviços que, de alguma forma, superintendem a política arquivística nacional.

Ainda quanto aos objetivos da classificação e ordenação de documentos em arquivo corrente prevê-se um conjunto de operações de identificação que permitem aferir do seu conteúdo, estrutura e contexto, agrupando-os de forma criteriosa e previamente definida, organizando e acondicionando-os em unidades de instalação colocadas em depósito, e/ou estruturados em repositório, com o propósito de os recuperar de forma célere e a baixos custos. Esta função arquivística tem por objetivos: *“l’uniformisation de l’identification, l’arrangement, de la sauvegarde et du repérage de ces documents, l’élimination des pertes de documents, la réduction du temps d’accès à l’information ainsi que la réduction des coûts reliés à la conservation et à la consultation des documents d’une organisation”*¹⁸³.

O enfoque sobre a organização vista sob uma abordagem sistémica foi determinante para a análise estrutural dos Serviços Administrativo e Arquivo, antes expressa, como o é para a classificação e a avaliação documental. Assim, o estudo deve ser conduzido adotando uma visão sistémica da globalidade do ambiente que envolve e que define a organização, procurando a análise do todo em detrimento das partes. “Ou seja, o olhar das organizações para com os seus problemas não deve ser limitado aos mesmos, deve alcançar a totalidade

¹⁸¹ NP 4438-2 – op. cit. p. 17.

¹⁸² CRUZ MUNDET, José Ramón – Qué es un archivero. Gijón: Ediciones Trea, 2009. p. 83.

¹⁸³ ROBERGE, Michel – L’essentiel de la gestion documentaire. Québec: Édition GESTAR, 2002. p.142.

do ambiente organizacional, objetivando não somente controlar o problema de forma imediatista mas, principalmente, encontrar uma solução definitiva para a organização”¹⁸⁴.

Este “raciocínio sistêmico”, abrangente a toda a organização, deve estar preparado para detetar e entender problemas focalizados numa área funcional em concreto. “O princípio fundamental em todo o processo é o de que as interações a serem examinadas devem ser aquelas mais importantes para o problema em questão, independentemente dos limites organizacionais”¹⁸⁵. O mesmo esforço pode ser aplicado em várias atividades conduzidas pelo arquivista, no âmbito da sua atuação na organização, assinaladamente, aquando do diagnóstico que deve ser feito sobre o conteúdo, estrutura e contexto dos processos, nas operações técnicas exigidas pela classificação e avaliação documental.

“Para tais atividades, é necessário que o profissional faça usufruto de seus conhecimentos metodológicos e científicos, da sua criatividade, da sua capacidade de visão crítica, tornando-se num eficiente e eficaz observador. Estas habilidades são essenciais para que o arquivista possa analisar as situações, fatos e fenómenos encontrados ao diagnosticar. Utilizando o raciocínio sistêmico, o arquivista poderá compreender os sistemas organizacionais nos quais os acervos estão inseridos. Por outro lado, ao diagnosticar o campo de trabalho, o arquivista iniciará um contrato com fragmentos da vida social da organização em questão, buscando o fundamental, o essencial, a partir da visão panorâmica do passado-presente-futuro; e com o objetivo de organizar as informações arquivísticas, de modo a torná-las compreensíveis a seus potenciais usuários na organização”¹⁸⁶.

A análise atenta do sistema organizacional, deve ter presente que o arquivo de uma instituição é parte integrante desse todo, com o qual interage, se relaciona e depende.

Considerando a sua função transversal à estrutura organizativa, os efeitos de uma decisão ou atuação, poder-se-á, naturalmente, fazer-se sentir e influenciar noutras partes do sistema. Com efeito, “o bom desempenho de um arquivo dependerá do relacionamento deste com a organização, e qualquer decisão relacionada ao cumprimento das suas

¹⁸⁴ SILVA, Welder Antônio [et al.] – Uma abordagem sistémica aplicada à arquivística. Rio de Janeiro: arquivistica.net. [Em linha]. Vol. 3, n.º 1, 2007, p. 54-71. [Consult. 10 agosto 2013]. Disponível em WWW: <URL:<http://arquivistica.net/ojs/viewarticle.php?id=127&layout=abstract>>. p. 59.

¹⁸⁵ SILVA, Welder Antônio [et al.] – op. cit. p. 62.

¹⁸⁶ IDEM – Ibidem. p. 62-63.

finalidades diante da organização deve ser bem planeada, de modo a encontrar a forma e o momento mais adequado, bem como o local exato”¹⁸⁷.

Tanto a classificação, como a avaliação são operações que devem ocorrer, simultaneamente na fase genésica do documento, aqui não entendido na sua forma isolada, mas enquanto despoletador do processo. Sendo operações que produzem efeitos directos e decisivos no funcionamento administrativo da organização, cabe aos intervenientes na conceção e implementação do sistema de gestão documental, em concreto ao arquivista, proceder ao diagnóstico metódico, na recolha de elementos qualitativos e quantitativos sobre sistema organizativo, e todos quantos possam influenciar e repercutir-se, de forma direta ou indireta, nas atividades desenvolvidas pela instituição.

A classificação funcional dos documentos de uma instituição, em detrimento de outra, como a orgânica, permite espelhar a visão sistémica e integrada defendida ao longo desta exposição. “Um processo de análise com o objetivo de desenvolver uma classificação funcional irá identificar todas as atividades de uma organização e enquadrá-las nas funções que suportam o cumprimento da missão para a qual a entidade foi mandatada”¹⁸⁸. Sendo certo que muitas destas funções e atividades são transversais à organização, tramitando por diversos departamentos, a gestão por processos de negócio permite a representação fidedigna dos fluxos de trabalho a elas associadas. “Para que uma organização funcione de forma eficaz, tem que determinar e gerir numerosas atividades interligadas. Uma atividade ou conjunto de atividades utilizando recursos, e gerida de forma a permitir a transformação de entradas em saídas, pode ser considerada como um processo. (...) A aplicação de um sistema de processos numa organização, juntamente com a identificação e as interações destes processos e a sua gestão para produzir o resultado desejado, pode ser referida como sendo a “abordagem por processo”.

“Uma vantagem da abordagem por processos é o controlo passo-a-passo que proporciona sobre a interligação dos processos individuais dentro do sistema de processos, bem como sobre a sua combinação e a interação”¹⁸⁹.

¹⁸⁷ IDEM – Ibidem. p. 63.

¹⁸⁸ NP 4438-2 – op. cit. p. 17.

¹⁸⁹ NP EN ISO 9001:2008. Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos. Lisboa: IPQ. p. 7.

Como tem sido defendido ao longo desta dissertação, naturalmente, também para a função da classificação, o processo é a unidade arquivística chave que, após a sua constituição, devem ser agregados todos os documentos que lhe digam respeito.

“La unidad básica de archivo es el expediente, de modo que debe evitarse en todo caso la formación de colecciones de documentos organizados por fecha, por número de registro, por interlocutor interno o externo, o cualquier otro sistema de archivo que ataque el respeto a la generación de expedientes de asunto. Cualquier documento puede iniciar un nuevo expediente¹⁹⁰, siempre y cuando no exista una tramitación administrativa en curso referente al mismo asunto”¹⁹¹.

Sendo o controlo da informação uma preocupação premente no seio das organizações, a classificação dota as entidades de uma ferramenta que lhes podem assegurar, com satisfação, o alcance deste objetivo, permitindo-lhes:

“organizar, descrever e relacionar entre si os seus documentos, relacionar e partilhar documentos de áreas diferentes, dentro da organização ou com entidades externas, e melhorar o acesso, a recuperação, a utilização e a disseminação dos seus documentos”¹⁹².

Quanto maior e rigoroso for o controlo sobre os documentos produzidos por uma organização, maior é a sua capacidade de resposta, potenciando a satisfação dos clientes internos e externos. Porém, sendo o plano de classificação o elemento chave e de coesão de um sistema de gestão documental, este deve procurar suprir amigavelmente as necessidades quotidianas, sentidas pelos utilizadores de toda a estrutura organizacional.

A regra C-3¹⁹³, *Élaboration du plan spécifique de classification d'un fonds ou d'une collection*, incluída no *Manuel de Normas e Procedimentos Arquivísticos*, da autoria dos Arquivos Nacionais do Québec (ANQ), no subcapítulo intitulado “A política arquivística e o património documental”, trata do respeito interno do fundo, pela qual são apresentados os elementos essenciais e que advoga as duas premissas que – por um lado, defendem que um fundo, por mais desordenado que esteja, não se deve manter nesse estado, com a justificação que possa ser revelador da falta de organização do seu produtor e – por outro, não sustentam a ideia de que seja preferível o estabelecimento de uma nova ordem, em

¹⁹⁰ Qno ato de definição dos procedimentos de trabalho são definidos, devem ser definidos os documentos que iniciam um processo, cuja administração deve ser restrita.

¹⁹¹ LLANSÓ SANJUAN, Joaquim i dir. – op. cit. p. 83.

¹⁹² NP 4438-2 – op. cit. p. 17.

¹⁹³ LAMBERT, James; THERRIEN Jean-Pierre – op. cit. p.146-147.

detrimento de um longo e custoso trabalho de restabelecimento da ordem original dos documentos.

A primeira regra estipulada por este instrumento normalizador, determina a manutenção da ordem original estabelecida pela entidade produtora desde que essa ordem se reflita em todos os documentos; apresente uma certa estabilidade e continuidade; não vá ao encontro do método arquivístico; tenha sido corretamente produzido; e seja compreensível para os investigadores. Não se verificando estes requisitos, o fundo pode ser alterado ou abandonado em proveito de uma nova ordem. Pelo contrário, no caso de documentos que reúnam as condições supra referidas, devem ser feitos esforços para, dentro do possível, reconstituir a ordem original.

Noutro contexto, para os fundos em que os documentos estejam noutra ordem que não a original, como acontece com a documentação produzida pela EPED, ela deve ser mantida caso seja compreensível, e se a reconstituição da ordem original se verifique inviável ou demasiado exigente. Se assim não for, esta ordem deve ser abandonada, em proveito da ordem original ou da constituição de uma nova ordem.¹⁹⁴

Os ensinamentos que se retiram da realidade do Québec é uma preocupação real no estabelecimento de critérios para aplicação, segundo o texto, “rigoroso e uniforme” do princípio do respeito dos fundos, tanto ao nível da sua estrutura interna, como externa, garantidas através da publicação de normas. Mesmo tendo consciência de que a sua aplicabilidade não é extensível a todas as realidades, tem o condão de ser uma referência adequadamente investigada e devidamente fundamentada, mesmo que refutável num contexto natural e lógico da evolução das ciências, designadamente da Arquivística.¹⁹⁵

Com efeito, a classificação tem, simultaneamente, por fundamento e por finalidade, a organização intelectual do fundo das instituições. Sendo uma função arquivística sustentada no princípio basilar do respeito pelo fundo, promove a definição de critérios organizacionais e funcionais. Assim sendo, apenas pode vigorar num ambiente que valorize e potencia este aspeto, desde do cume da entidade até à sua base. Com efeito, é necessária uma complementaridade absoluta entre conceitos e sua aplicabilidade, apenas tangível, como se tem repetidamente referido, se for determinada pelos gestores de topo.

¹⁹⁴ LAMBERT, James; THERRIEN Jean-Pierre – op. cit. p.147.

¹⁹⁵ CRUZ MUNDET, José Ramón – Manual de Archivistica. p. 229.

A focalização crescente sobre a organização e o funcionamento das instituições, na procura das soluções mais apropriadas para a prossecução das competências a elas adstritas, faz-se, de fato, sentir pois, perante a competitividade que caracteriza a nossa era e, no que diz respeito à gestão documental, por força de uma produção massiva e descontrolada de documentos em ambiente híbrido (papel e digital), torna-se vital avançar por este trilha. Estas preocupações devem prever vários níveis de atuação, podendo passar pela reavaliação da missão, das estratégias e dos objetivos, pela própria reestruturação orgânica da instituição, e por uma reengenharia dos processos de negócio, aspetos já retratados nesta exposição.

Para concretizar a organização do arquivo de uma qualquer instituição, seja ela pública ou privada, a Arquivística recorre à operação de classificação, *“un sistema que organiza intelectualmente la información y que permite situar los documentos en sus relaciones los unos con los otros para constituir eso que se llama generalmente expedientes”*¹⁹⁶.

A classificação permite assegurar que os documentos produzidos por uma instituição respeitam a organização atribuída pelo seu criador, conferindo-lhe uma unicidade própria e distintiva de qualquer outro fundo documental.¹⁹⁷

No que diz respeito à finalidade do plano de classificação, entendeu-se com base na pesquisa realizada, que se trata do primeiro instrumento de recuperação intelectual de documentos, facilitando as pesquisas, num primeiro momento, para fins administrativos e, posteriormente, para fins de investigação. O plano de classificação é a base para a criação de outros instrumentos de pesquisa como guias, listas, inventários ou índices e tem um contributo decisivo na gestão contínua eficaz e eficiente dos documentos pelos tradicionais arquivos correntes, intermédios e definitivos.

Quanto às vantagens, considera-se que o plano de classificação, para além de dever resultar de uma vontade “institutional”, para que tenha reflexo em toda a organização, entendida enquanto um sistema único, permite a produção de um instrumento de trabalho uniforme e coeso para a gestão documental, tantas vezes alheio às nossas organizações.

¹⁹⁶ CRUZ MUNDET, José Ramón – Manual de Archivistica. p. 243.

¹⁹⁷ COUTURE, Carol, dir. [et al.] – op. cit. p. 221.

Os motivos apontados para a inadequada classificação nas organizações surgem devido à mobilidade do pessoal, a dispersão dos serviços dentro do organismo e às iniciativas individuais descontroladas, esta última referida como sendo a mais frequente.

O plano de classificação assegura pois a qualidade e a pertinência dos documentos a preservar, assim como a sua protecção, facilitando a pesquisa da informação e optimizando a utilização dos arquivos e do material necessários à conservação documental.

T. R. Schellenberg citado por Cruz Mundet identifica três elementos que caracterizam a classificação: “las acciones a que éstos se refieren, la estructura orgánica de la dependencia que los produce, y los asuntos o materias sobre los que versan”¹⁹⁸. Neste contexto são, ainda, definidos três tipos de classificação: funcional, orgânica e por assuntos. Assim, a escolha de um sistema de classificação deve ser estável, objetivo e criterioso.¹⁹⁹

Referidos os diferentes sistemas, cada qual com as suas especificidades, aquele que se procura ver implementado nos serviços da EPED é o modelo funcional, de origem norte americana e que, presentemente, reúne maior consenso. Contrariamente ao modelo orgânico, que acompanha as características instabilidades comuns às estruturas administrativas e consequentes reestruturações, por vezes avulsas, este sustenta-se na análise das funções acometidas às organizações geradoras de fundo, onde as variações não são tão oscilantes.²⁰⁰

Como já foi mencionado os serviços da EPED não dispõe de um plano de classificação documental seja ele estruturado por funções, orgânicas ou assuntos. O que mais se aproxima deste instrumento é uma classificação utilizada aquando do registo, que prevê um código de área numérico e alfanumérico, o tipo de documento e a atividade à qual está associado, o respetivo responsável e um campo para as observações. Esta lacuna reforça a ideia da necessidade de uma intervenção integrada para a gestão dos documentos produzidos pela organização.

Com base na literatura temática, bem como nas práticas que se desenvolvem em alguns países, sugere-se que a política arquivística tem o pressuposto de reconhecimento da informação enquanto recurso para a sociedade e por conseguinte para as organizações.

¹⁹⁸ CRUZ MUNDET, José Ramón – Manual de Archivística. p. 238.

¹⁹⁹ IDEM – Ibidem. p. 241.

²⁰⁰ CRUZ MUNDET, José Ramón – La gestión de documentos... p. 187-188.

A política arquivística intende que a informação contemple a sociedade com o conhecimento passado e presente e que a informação assegure a transparência do governo, por forma a facilitar a administração das suas diferentes funções.

Define-se enquanto política arquivística o livre fluxo de informação entre o governo, a sociedade e as organizações, cabendo ao governo minimizar a carga de demanda sobre a sociedade civil, diminuindo o custo de suas ações de divulgação e maximizando a utilização da informação governamental, sendo que os benefícios sociais derivados da informação governamental devem exceder os custos públicos da informação, ainda que tais benefícios não possam ser sempre quantificáveis.

Destaca-se ainda que a gestão de documentos (correntes e intermediários) governamentais é essencial para assegurar transparência e, em conjunto com a administração dos arquivos permanentes, proteger os documentos históricos e assegurar direitos legais e financeiros ao Estado e à sociedade.

O intercâmbio transparente e eficiente da informação científica e tecnológica, estimula a excelência na pesquisa científica e o uso efectivo dos recursos públicos de apoio à pesquisa e ao desenvolvimento, sendo que a tecnologia da informação não representa um fim em si mesmo, mas um conjunto de recursos que auxilia a efectividade e eficiência das ações do governo.

A legislação portuguesa publicada desde 2005 defende que os organismos públicos devem implantar os seus próprios sistemas de gestão de documentos de arquivo, com determinados requisitos de qualidade, podendo contar com o apoio da Direção Geral de Arquivos para este efeito. A normalização refere ainda que as Secretarias-gerais devem assegurar a existência e implantação de uma política de arquivo nos organismos dos seus ministérios, podendo e devendo, para tal, ter serviços de arquivo estruturados, os quais devem garantir, antes de qualquer outra entidade, a conservação do seu património arquivístico, dentro das possibilidades estabelecidas pela Lei. Para além disso, as ações que implicam avaliação, seleção e eliminação de documentos pelos organismos não podem ser realizadas por estes sem obter parecer favorável da DGARQ. Os organismos públicos têm obrigação de organizar os seus sistemas de arquivo de modo a garantirem o acesso aos documentos pelo Estado e pelos cidadãos, dentro do enquadramento legal em vigor.

No que concerne o enquadramento legal da avaliação, seleção e eliminação de documentos, o Decreto-Lei n.º 447/88, de 10 de dezembro, publicado no “Diário da República”, n.º 284, Série I, p. 4885, estabelece que as portarias de gestão de documentos para os organismos da Administração Pública que pretendem eliminar documentos de arquivo devem ser aprovadas conjuntamente pelos responsáveis do Ministério da tutela e da Cultura.

As portarias incluem, entre outros, o regulamento arquivístico e as tabelas de seleção, que definem, para o conjunto dos documentos que os organismos produzem, o seu prazo de conservação administrativa e o respetivo destino final.

A Lei 107/2001, de 8 de Setembro, publicada no “Diário da República”, 1ª Série A – N.º 209 — 8 de Setembro de 2001, p. 5808 a 5826. Estabelece as bases da política e do regime de protecção e valorização do património cultural.

A Lei orgânica da DGARQ²⁰¹ – Define as competências do organismo coordenador da política arquivística nacional e dos vários serviços dependentes. Indica que, em matéria de gestão de documentos, compete a este órgão de gestão da política arquivística nacional, “promover a qualidade dos arquivos enquanto recurso fundamental ao exercício da atividade administrativa”, definir directivas técnicas, “prestar serviços de consultadoria e apoio técnico no âmbito da gestão de arquivos, ... emitir parecer sobre qualidade de serviços e sistemas de arquivo ..., emitir parecer sobre os projetos de portarias de gestão de documentos, bem como sobre propostas de conservação e eliminação de documentos, identificadas pelas administrações produtoras”, além de participar na “realização de auditorias e fiscalização sobre arquivos”

Da legislação apresentada a que normaliza o tipo de organização em estudo é o Decreto-Lei n.º 429/77, de 15 de Outubro, que estabelece normas relativas à salvaguarda de arquivos e bens culturais pertencentes a empresas privadas, sendo que se opta por recorrer à legislação apresentada enquanto exemplo de partida para que se possa partir para uma optimização do modelo de gestão do arquivo administrativo da EPED e preservação do seu património documental, considerando-se as normas e os procedimentos que se apliquem à mesma enquanto organização particular.

²⁰¹ Decreto-Lei n.º 126-A/2011, de 29 de dezembro, publicado no “Diário da República”, 1.ª Série — N.º 249 — 29 de Dezembro de 2011, p. 5516-(2) a 5516-(14).

1.5.2 Avaliação

A avaliação é a “determinação do valor arquivístico de documentos ou arquivos, com vista à fixação do seu destino final: conservação permanente ou eliminação.”²⁰²

Todos os documentos concebidos por uma organização devem ser conservados legíveis, reconhecíveis e recuperáveis por períodos de tempos variáveis, determinados pelo seu autor.

Recorrentemente, esta operação tem sido retratada de forma isolada à classificação, pois tem particularidades próprias e exclusivas. Todavia, o diagnóstico prévio, feito numa perspectiva sistémica, devidamente enunciada aquando do tratamento da classificação e aplicável, como se referiu, à avaliação documental, deverá prever a recolha de dados ao nível do conteúdo, estrutura e contexto, necessários à determinação dos prazos de conservação administrativa e do destino final das séries documentais/processos levantados. Neste contexto, a NP 4438-1: 2005 é precisa quanto aos elementos que devem ser avaliados para a tomada de decisão sobre os itens supramencionados.²⁰³

O dito normativo alude aos intervenientes que comungam na tomada de decisões e na respetiva operacionalização, conspeto previamente focado no presente trabalho.

“Estas decisões devem implicar, desde o início, o envolvimento da unidade orgânica que administra a atividade funcional específica, do gestor do sistema de arquivo e de outras pessoas consideradas essenciais, em conformidade com as políticas e normas de gestão de documentos de arquivo e as exigências específicas decorrentes da atividade considerada”²⁰⁴.

No que concerne a implementação e conceção de sistemas de arquivo, mais concretamente no que se refere à retenção e destino, a norma sugere que “Os sistemas de arquivo devem ser capazes de facilitar e de implementar decisões sobre os prazos de retenção ou o destino dos documentos que integram. Deve ser possível que essas decisões sejam tomadas em qualquer momento do ciclo de vida dos documentos, incluindo durante a fase de conceção do sistema de arquivo. Deve ser ainda possível, quando conveniente, ativar automaticamente processos que dêem cumprimento às decisões de destino. Os sistemas

²⁰² NP 4041 – op. cit. p. 13.

²⁰³ NP 4438-1 – op. cit. p. 20.

²⁰⁴ IDEM – Ibidem. p. 20.

devem prever rotinas de auditoria ou outros métodos de controlo e registo completo das ações de destino”²⁰⁵.

De acordo com o indicado na norma supra, para a conservação e gestão dos documentos são estipulados um conjunto de critérios que se propõem a garantir a satisfação das necessidades presentes e futuras das organizações.²⁰⁶

As reflexões definidas procuram, também, responder “às exigências legais, assegurando que o ambiente regulador aplicável à gestão de documentos de arquivo em determinada área de atividade específica, se encontra documentado, compreendido e implementado”²⁰⁷, assim como alertar para as necessidades, tanto no presente como no futuro, dos utilizadores internos e externos.²⁰⁸

Materializando, a definição de regras de conservação e de eliminação²⁰⁹ tem como objetivos permitir à organização a diminuição de documentos acumulados através da eliminação daqueles obsoletos, a melhoria do estado de conservação dos documentos, a redução dos custos associados à conservação, a recuperação de espaço físico em depósito ou digital em servidor, o aumento da eficácia administrativa, a identificação e armazenamento documental ao longo da sua gestão contínua e a identificação e protecção dos documentos essenciais para garantir o funcionamento e a continuidade da organização, em caso de desastre.

Os documentos cuja congruência administrativa e informacional justifique a sua conservação permanente são os que “fornecem elementos de prova ou de informação sobre políticas e ações da organização; constituem prova ou informação da interação entre a organização e os seus clientes; documentam direitos e obrigações de pessoas singulares ou colectivas; contribuem para construir a memória da organização para fins científicos, culturais ou históricos; e contêm prova ou informação sobre atividades de interesse interno e externo”²¹⁰.

²⁰⁵ NP 4438-1 – op. cit. p. 18.

²⁰⁶ IDEM – Ibidem. p. 20.

²⁰⁷ IDEM – Ibidem. p. 20.

²⁰⁸ NP 4438-1 – op. cit. p. 20-21.

²⁰⁹ Cf. ROBERGE, Michel – op. cit. p.11.3.

²¹⁰ NP 4438-1 – op. cit. p. 21.

A NP 4438-2:2005, com uma componente mais prática, propõe uma abordagem por etapas, devidamente explicitadas, com o objetivo de definir o tempo que os documentos devem ser conservados pela organização e contemplando cinco momentos.

“Determinar os requisitos legais ou administrativos para manter os documentos no sistema; Determinar os vários tipos de utilização dos documentos no sistema; Determinar relações com outros sistemas; Considerar todas as utilizações possíveis do documento; Atribuir prazos de retenção aos documentos tendo por base a avaliação total do sistema”²¹¹.

A situação em que se encontram as organizações, consequência da explosão crescente que se verifica ao nível da produção documental, característica dos tempos presentes, que se acumula indiscriminadamente nos depósitos, obrigou a que fosse definido um conjunto de princípios e recomendações, consubstanciados em objetivos e regras, que permitam enfrentar de forma criteriosa e metódica, este fenómeno potencialmente causador de grandes transtornos organizacionais, cenário ampliado pelo fato dos prazos de conservação administrativa atribuídos a um número significativo de processos de negócio serem cada vez mais efêmeros que, podem rondar os dois anos. Tal situação justifica-se com a menor necessidade em aceder aos processos o que, logicamente, equivale a uma redução da sua permanência nos arquivos correntes dos serviços produtores. Estes, por razão de eficiência e eficácia administrativa, solicitam o seu ingresso para o depósito físico da organização.

O descontrolo acima retratado precipitou as organizações a adotar medidas, designadamente quanto à avaliação, seleção e eliminação, avulsas, parciais e, frequentemente, imediatistas, com resultados danosos e até irremediáveis, em detrimento de uma intervenção sistémica e integrada, com soluções definitivas ou, no mínimo, duradouras, para a instituição. Definitivamente, sacudir a poeira para debaixo da cama, não soluciona o problema da sua existência e erradicação.

Assim, defende-se em função dos recursos que estejam à disposição da organização, uma intervenção paralela, sobretudo se a realidade da documentação acumulada for inadiável. Caso não se observe este cenário, como sucede no estudo de caso dos Serviços Administrativos e Arquivo da organização em estudo, é desejável focalizar a atuação na conceção e implementação de um sistema integrado de gestão documental, com todas as implicações que têm sido advogadas ao longo da dissertação, dando início ao ano zero,

²¹¹ NP 4438-2 – op. cit. p. 21.

data de referência para esta organização, equivalendo à ruptura entre “um antes e um depois” da entrada em funcionamento do sistema de gestão documental.

Deve encetar-se sequentemente, de uma forma controlada e delimitada, o processo de avaliação, seleção e eliminação dos documentos acumulados, registando, como já foi referido, as operações adstritas, num relatório que contemple os dados relativos ao conteúdo, à estrutura e ao contexto da informação em análise, constituído pelos respetivos instrumentos de descrições, comprovativos da orientação, atuação e tomada de decisões.²¹²

Importa referir as três operações pertinentes para a investigação, das quais se salienta a avaliação²¹³: observação direta e indireta; experimentação; e análise/avaliação retrospectiva e prospetiva. Estas operações caracterizam o pólo técnico que está incluso no método de investigação quadripolar, o modelo explanado pela Ciência da Informação que é, ainda, constituído pelos pólos morfológico, epistemológico e teórico²¹⁴.

A avaliação retrospectiva e prospetiva permite “sujeitar os resultados da observação e/ou da experimentação a um rigoroso exame que permita generalizações e o estabelecimento de analogias cientificamente válidas. Decorre deste investimento operatório a confirmação ou infirmação dos conceitos em uso, das hipóteses e teorias preparadas para cada projeto de investigação e, em última instância, dos princípios gerais fixados no pólo teórico”²¹⁵.

Esta operação é passível de ser adotado e adaptada à Ciência da Informação, coadjuvadas por operações caras à Arquivística como a descrição, a análise de conteúdos, a indexação e o controlo de autoridade.

“Todas estas operações contribuem para a (re)organização informacional entendida em sentido restrito: pôr em evidência as propriedades intrínsecas e intervir no processo (memória, transferência e uso) da Informação. E, globalmente consideradas, impulsionam

²¹² SILVA, Armando Malheiro da; RIBEIRO, Fernanda apud RIBEIRO, Fernanda – Novos caminhos... p. 62.

²¹³ RIBEIRO, Fernanda – Novos caminhos da avaliação de informação. Rio de Janeiro: arquivística.net. [Em linha]. Vol. 1, n.º 2 (2007), p. 53-74. [Consult. 10 agosto 2013]. Disponível em WWW: <URL:<http://arquivistica.net/ojs/viewarticle.php?id=16&layout=abstract>>.

²¹⁴ Consulte-se SILVA, Armando Malheiro da; RIBEIRO, Fernanda; SILVA, Armando Malheiro da – A Avaliação de informação: uma operação metodológica. Páginas a&b: arquivos e bibliotecas. Lisboa. ISSN 0873-5670.14 (2004) 7-37. RIBEIRO, Fernanda – A Avaliação em Arquivística: reformulação teórico-prática de uma operação metodológica. Páginas a&b: arquivos e bibliotecas. Lisboa. ISSN 0873-5670. 5 (2002), 57-113. SILVA, Armando Malheiro da; RIBEIRO, Fernanda – Das «Ciências» Documentais à Ciência da Informação: Ensaio epistemológico para um novo modelo curricular. Porto: Edições Afrontamento, 2002. ISBN 9789723606225.

²¹⁵ RIBEIRO, Fernanda – Novos caminhos... p. 65.

a perfectibilidade do conhecimento científico da Informação, o que é muito mais do que aquilo para que têm servido, isto é, serem meros “canais” de acesso aos “conteúdos”²¹⁶.

Consideram-se pertinentes para a análise da informação, atender a um conjunto de considerações pertinentes a mesma, na perspectiva da Ciência da Informação, que se reportam aos procedimentos intrínsecos à avaliação, designadamente:

“Perceber a informação implica (...) conhecer o seu contexto de produção (...) conhecer o uso que foi ou é dado à informação; Assumir o Arquivo ou o Serviço de Informação como sistema de informação obriga a definir com rigor os limites da estrutura desse sistema, as suas relações com outros elementos do mesmo universo sistémico, a determinar a existência (ou não) de subsistemas e concomitantemente, a identificar as funções desempenhadas pelas diversas componentes do sistema; Entender o trabalho do profissional da informação como um processo investigativo, uma vez que ele deixa de atuar como simples técnico que aplica normas e procedimentos (...) para assumir o papel do cientista da informação que apresenta resultados validados por uma metodologia científica e que questiona a própria atuação sempre em referência a paradigmas e teorias que estão em permanente validação; Aplicar o método de investigação quadripolar²¹⁷ (...) põe a tônica na análise orgânico-funcional, requisito indispensável para se chegar a um conhecimento rigoroso da estrutura do sistema e das funções/competências dos variados setores que compõem essa mesma estrutura, pois só assim é possível caracterizar com rigor o contexto de produção da realidade informacional em análise; Procura conhecer as relações sistêmicas internas e externas e seu reflexo na produção informacional obriga a uma investigação sistemática para se chegar à identificação de eventuais subsistemas de informação ou para perceber as relações entre (...), os vários sistemas que formam, entre si, um supersistema de informação; Analisar toda a componente funcional do sistema leva a que determinadas operações tenham de ser implementadas como medidas “profiláticas” regulares destinadas a otimizar o funcionamento do próprio sistema de informação; insere-se, neste caso, a avaliação retro/prospetiva, operação fundamental que permite detetar redundâncias e “desperdícios” informacionais (...); Resumindo, há que chegar a resultados do trabalho sobre a informação mais rigorosos, consistentes e eficazes é, sem dúvida, uma

²¹⁶ IDEM – Ibidem. p. 65.

²¹⁷ Sobre este assunto consulte: SILVA, Armando Malheiro da [et al.] – Arquivística: Teoria e prática de uma ciência da informação. p. 217-226.

forma de contribuir para a produção de um conhecimento científico, passível, obviamente, de aperfeiçoamentos teóricos, mas plasmado, de forma útil, em aplicações práticas”²¹⁸.

Com base no exposto, poder-se-á verificar em que circunstâncias os pressupostos apresentados foram aplicados no estudo de caso conduzido, particularmente, sobre a área funcional dos recursos humanos dos Serviços Administrativos e Arquivo da EPED ou, caso não tenham tido aplicabilidade, proceder a uma sumária interpretação.

Torna-se mais fácil a percepção, tendo em conta o conhecimento do contexto de produção da informação.

- Deste modo, procedeu-se à recolha e análise dos documentos estruturais da organização e na troca de ideias com os colaboradores, atores privilegiados para a transmissão do funcionamento da organização. Quanto à recolha de dados sobre o uso da informação, utilizadores, finalidades, tipo de pesquisa e frequência, obteve-se esse conhecimento a partir das práticas, rotinas, procedimentos e necessidades, através de uma observação participante que ocorreu no decurso do processo de levantamento de elementos sobre os circuitos da informação.
- A inexistência de um serviço de arquivo, apenas colmatado pelo esforço dos colaboradores, a quem faltam recursos e formação específicos para o apropriado desempenho da função, acrescida da ausência de uma política integrada de gestão de documentos, definida pelos seus decisores de topo e veiculada sob uma abordagem top-down, representam os maiores obstáculos para a visão e a delimitação do sistema da informação. As lacunas apontadas são, ainda, grandes entraves para a definição das relações com outros elementos do mesmo universo sistémico, na construção de um todo coeso e coordenado centrado na prossecução da missão e dos objetivos da EPED.
- Entende-se pertinente a adoção por parte do gestor da informação/investigador de uma atitude pró-ativa, mais reflexiva e metódica, aquando da análise sobre a organização, aqui entendida enquanto organismo vivo e mutável, em detrimento da aplicação tecnocrata de normas e procedimentos formatados e, supostamente, intocáveis. A abordagem desejada passa pela colocação de questões sobre a realidade observada, problemas e soluções, através da adoção de uma metodologia científica que permita formular hipóteses, sujeitas a transformações e/ou revisões.

²¹⁸ RIBEIRO, Fernanda – Novos caminhos... p. 65-67.

Este processo deve ser apoiado e acompanhado pela própria estrutura organizacional na procura das melhores soluções, para cada um dos problemas identificados. Em concreto, o que se verificou foi, por um lado, a manifesta in experiência do condutor destas operações que, naturalmente, se refugiou nos cânones das Ciências Documentais, procurando contudo, apetrechar-se de novas perspectivas, associando conteúdos de outras áreas do saber como as Ciências da Administração e da Gestão, com incidência nas organizações ou nos sistemas de qualidade. Por outro lado, observou-se um certo alheamento por parte da organização no trabalho desenvolvido que, salvo alguns casos particulares, se justificam pelo desconhecimento total e/ou parcial, desta temática.

- A bem da verdade, o estudo orgânico e funcional das organizações que serviram de orientação à investigação, explanado neste trabalho, foi determinante para o conhecimento e o entendimento exaustivo da estrutura, do funcionamento, das funções e das atividades que caracterizam cada uma das áreas de atuação dos Serviços Administrativos e Arquivo da EPED. Através desta investigação o contexto da informação fica adequadamente retratado, facilitando análises ulteriores. Para o efeito, é proposto a adoção de um método científico, que reveste a atuação e consequentes resultados, de maior rigor.
- Com base no disposto no ponto que versa sobre o sistema da informação existente, onde se assumiu a dificuldade na definição dos respetivos limites, torna-se, assim, problemático verificar a existência de subsistemas e encontrar hipotéticas relações entre eles, que tenham repercussões na produção informacional da organização. A nível da estrutura, organização, funcionamento e da própria dimensão dos serviços da EPED, foi possível observar que se pode conceber e implementar um sistema de informação, com capacidade para solucionar e suprir as necessidades adstritas às áreas funcionais da instituição.
- A análise funcional deve resultar na adoção de medidas preventivas normalizadas e registadas, transversais à estrutura organizacional e que potenciem o funcionamento do sistema de informação. A avaliação do funcionamento do sistema permite tomar consciência de práticas sem valor acrescentado para a organização, que burocratizam os procedimentos de trabalho, transformando a máquina administrativa pesada e morosa no desempenho das suas atividades. Na avaliação que ocorreu na área funcional dos recursos humanos, foi possível observar um

conjunto de procedimentos despesistas e desaconselháveis, que foram descritos no decurso da dissertação.

Na ótica de Fernanda ribeiro, a avaliação do fluxo de informação ou, mantendo a terminologia adotada ao longo da dissertação, a avaliação da série documental/processo, é mensurável através de três critérios ou parâmetros, situados no pólo técnico do “Método Quadripolar”. São eles a pertinência, a densidade e a frequência.

“A pertença é a ação de alguém ou de alguma entidade, pode ser mensurável, em termos informacionais, através do trinómio objetivos essenciais (razão de ser) + estrutura orgânica e competências/funções + memória, numa gradação de três níveis (A, B e C), correspondentes a uma relação direta, indireta ou periférica, dos atos informacionais com o trinómio enunciado”²¹⁹.

A pertinência prevê a recolha de dados e análise sobre a estrutura orgânica e funcional da organização, mantendo uma estreita relação multidisciplinar que inclui a participação regular e ativa com colaboradores de vários níveis, atores do processo informacional. A consolidação do trabalho em grupo, constituído formal ou informalmente permite estabelecer uma plataforma de entendimento profícuo e sinérgico para a organização.

No que diz respeito ao estudo de caso, o trabalho desenvolvido e exarado neste exercício é a materialização do acima disposto sobre a pertinência, onde se procurou recolher e estudar elementos sobre a estrutura orgânica e funcional dos Serviços Administrativos e Arquivo da EPED, ilustrados através da produção de vários instrumentos de gestão como organogramas, fluxogramas, estes últimos completados por instruções de trabalho.

Por último, a frequência do acesso à informação é, naturalmente, um critério decisivo para a avaliação. Não faz sentido o tratamento e a guarda de informação, operações que acarretam avolumados meios e encargos, que não seja um recurso informacional pertinente para a consulta ou investigação dos utilizadores, assinaladamente, hipotéticos utilizadores externos à organização produtora. Em sentido antagónico, a informação perene ou definitiva, aquela com valor arquivístico, deve ser garantida, pelos meios disponíveis, a sua conservação no tempo, salvaguardando a manutenção das suas características essenciais.

Sendo a função primordial de um serviço de arquivo a comunicação do seu fundo, visando “facultar dados, informações, referências e documentos, difundir o conhecimento do seu

²¹⁹ RIBEIRO, Fernanda – Novos caminhos... p. 67.

acervo documental e promover a sua utilização”²²⁰, a preservação desmedida e pouco criteriosa causa, inevitavelmente, ruído, isto é, um grande obstáculo para as subseqüentes funções do serviço de arquivo como a recuperação, acessibilidade, difusão e consulta. Com efeito, é inviável quantificar o valor da informação, sem considerar a frequência do seu uso.

Sistematizando, e no que diz respeito ao estudo de caso alusiva à avaliação da informação, ainda que esta proposta não tenha sido aplicada na sua plenitude, procurou-se ter presente estes princípios condutores da avaliação dos processos de negócio levantados, comunicando e interpretando estas linhas de orientação junto dos interlocutores, assinaladamente aquando das entrevistas que permitiram a recolha de dados.

Assim, devem ser atendidos os vários parâmetros e níveis apresentados, a legislação vigente, as necessidades funcionais dos serviços e o *feedback* dos colaboradores, personificação da instituição e principais interessados no desenvolvimento de um rigoroso e complexo processo de avaliação. Este, por sua vez, é influenciado e congregado, como se indicou, por várias áreas de intervenção que influem, interinamente, na determinação dos prazos de conservação administrativa e dos destinos finais da informação produzida pelas organizações, no caso, pelos Serviços Administrativos e Arquivo da EPED.

Em suma, antes de partir para a elaboração ou alteração de instrumentos arquivísticos, como o plano de classificação e a tabela de seleção, provindo de operações arquivísticas centrais como o são a classificação e a avaliação, deve-se proceder a transformações de fundo, ao nível da estrutura organizacional e do seu funcionamento.

As ferramentas que daí advirem devem funcionar como um espelho das instituições, reconhecidas e imediatamente perceptíveis pelos colaboradores/administrativos, por retratarem as suas atividades quotidianas.

Pretende-se com esta reflexão, deixar um advertência que permita à EPED evitar equívocos que têm vindo a ocorrer, repetidamente, por falta de conhecimentos. Quando os decisores de topo decidirem proceder a uma reestruturação que preveja a gestão do seu negócio por processos, devidamente documentados, o Serviço de Arquivo a criar ou quem tenha adstrita essa área funcional, poderá elaborar instrumentos como o plano de

²²⁰ NP 4041 – op. cit. p. 19.

classificação e a tabela de seleção associada, que espelhem as atividades que advém das competências assumidas pelos Serviços Administrativos e Arquivo da EPED.

*"The future of documents is not an arbitrary decision, but regulated and conscientiously to ensure the conservation of historic heritage constituent and inalienable individual and collective rights contained in them."*²²¹

1.5.3 Plano de Classificação com Tabela de Seleção de Documentos

O Plano de Classificação é o Instrumento de gestão documental que identifica os tipos documentais e lhes atribui uma codificação numérica e uma nomenclatura padronizada para toda a administração pública.

“Élaborer un plan de classification n’est pas une tâche facile”²²².

A Tabela de Seleção de Documentos é o Instrumento de gestão documental que define os prazos de guarda e a destinação para cada um dos tipos documentais identificados.

O plano de classificação documental e a tabela de seleção são, tradicionalmente, criados como dois instrumentos distintos, associados respetivamente à classificação e à avaliação que, neste exercício, se quer ver acoplados numa única ferramenta de gestão de documentos. Na sequência do levantamento de processos identificado e do apuramento de um conjunto de elementos sobre os respetivos conteúdos, estruturas e contextos, abaixo discriminados, propôs-se o desenvolvimento de uma tabela que sintetiza os dados sobre a classificação e a avaliação dos processos de negócio da organização.

“Plano de classificação: Sistema de classes pré-definidas, deverá ser concebido para a organização de arquivo corrente. Em princípio, a elaboração de um plano de classificação deve atender às áreas em que se desenvolve a atuação de entidade produtora desse arquivo, às normas e práticas do seu funcionamento e às tipologias documentais concebidas para materializar essa atuação. O plano fixa os descritores e remissivos de cada classe ou subclasse”²²³.

²²¹ CRUZ MUNDET, José Ramón – Qué es un archivero. p. 88.

²²² COUTURE, Carol, dir. [et al.] – op. cit. p. 249.

²²³ NP 4041 – op. cit. p. 16.

“Tabela de seleção: Instrumento que fixa os prazos e condições da conservação permanente e/ou eliminação dos documentos de um arquivo”²²⁴.

A NP 4438-1:2005 advoga a classificação funcional, isto é, aquela que se apoia na análise das funções/atividades de uma instituição. “Os sistemas de classificação podem derivar da análise de processos de negócio, para garantir que os documentos e respetiva meta-informação representam com exatidão os processos que os originaram”²²⁵. Esta operação é consubstanciada num plano de classificação documental, instrumento estrutural para a gestão de documentos e, por inerência, para a administração da área de negócio de qualquer estrutura organizacional.

Segundo a norma portuguesa, a eficácia desta ferramenta é determinante para:

- estabelecer ligações entre documentos individuais cuja agregação fornece o registo contínuo de uma atividade,
- assegurar que os documentos são coerentemente designados ao longo do tempo,
- facilitar a recuperação de todos os documentos relativos a uma função ou a uma atividade,
- definir os níveis de protecção e de acesso a diferentes conjuntos documentais,
- atribuir a utilizadores capacidades de acesso e de ação sobre determinados grupos de documentos,
- distribuir responsabilidades pela gestão de diferentes conjuntos de documentos, distribuir documentos para a ação e,
- determinar adequados prazos de retenção e ações de eliminação ou de transferência dos documentos”²²⁶.

É frequente confundirem-se os termos plano e quadro de classificação, este último que consiste num “esquema de organização de um acervo documental ou de um arquivo intermédio ou definitivo, observando os princípios da proveniência e do respeito pela ordem original, para efeitos de descrição arquivística e/ou instalação”²²⁷. Esta dualidade não se verifica noutros países, como é o caso da Espanha, que adota a designação genérica de quadro de classificação para toda a documentação. Na verdade, é devido a práticas de classificação distintas para arquivos correntes e definitivos que esta questão se levanta.

²²⁴ IDEM – Ibidem. p. 14.

²²⁵ NP 4438-2 – op. cit. p. 18.

²²⁶ NP 4438-1 – op. cit. p. 22.

²²⁷ NP 4041 – op. cit. p. 16.

No Québec, como se pode aferir pelas subseqüentes citações, é adotada a designação “plan” tanto para a classificação em arquivo corrente, como em arquivo definitivo.

"On one hand, the classification scheme is developed current records on the basis of activities or function of the body and extends to all its administrative units. This plan uses an alphanumeric code or decimal numeric coding on several levels, as well as terminology more or less detail according to the authors: category, subcategory, class, subclass, division, subdivision."

*"On the other hand, the classification plan definitive archives also increasingly focused on the activities of the producer of the archives, five levels identified by a standardized vocabulary for describing the rules for document archives or the series, sub-series, the sub-series, file and item"*²²⁸.

Assumindo e não questionando, neste exercício, esta diferenciação terminológica/significativa, tendo presente que este estudo se focaliza na análise da produção documental na sua fase genésica/decisória, e não na perspectiva da sua acumulação perene, elege-se o título de plano de classificação para caracterizar o instrumento de trabalho, capaz de refletir a realidade corrente ou administrativa dos Serviços Administrativos e Arquivo da EPED.

*"The classification scheme should not be made a priori, on a speculative basis, but a posteriori. Based on the prior knowledge of the history, organization and procedures of the organization, this is the context that allows analyzing the document set as a whole, the archivist can then identify and establish the series as well as other groups documentaries"*²²⁹.

A produção do plano de classificação requer um estudo aprofundado da história administrativa e numa conjuntura legal que envolve a organização, e requer o conhecimento exaustivo da estrutura orgânica, do funcionamento, das funções, das atividades e dos processos de negócio, à semelhança do estudo realizado sobre os Serviços Administrativos e Arquivo da EPED.

²²⁸ COUTURE, Carol, dir. [et al.] – op. cit. p. 243.

²²⁹ CRUZ MUNDET, José Ramón – Manual de Archivística. p. 243.

Assim, o desenvolvimento de um sistema de classificação, materializado num plano deve, com base na NP 4438-2: 2005, ter em consideração todo um conjunto de aspetos ou regras, que se descrevem seguidamente:

- “A terminologia dos sistemas de classificação deriva das funções e atividades da instituição e não do nome das unidades organizacionais;
- Os sistemas são específicos a cada organização e fornecem uma forma-padrão e consistente de comunicar através das unidades organizacionais que partilhem a mesma informação ou tenham funções inter-relacionadas;
- São hierárquicos, evoluindo do conceito mais genérico ao mais específico, ou seja, da função de mais alto nível à transação mais específica; (...)
- Usam termos inequívocos que reflectem a cultura organizacional;
- Compreendem as classes e subclasses suficientes para incluir todas as funções e atividades que necessitam ser documentadas;
- Consistem em agrupamentos discretos.
- São concebidos consultando os produtores de documentos.
- São mantidos ou atualizados de forma a refletir as alterações das necessidades ou das funções/atividades da organização”²³⁰.

Rematando a transcrição supra, um plano de classificação deve ser delimitado ao fundo gerado por uma organização com personalidade jurídica, no exercício das suas funções, independentemente dos documentos criados e do momento da sua criação. Este último aspeto, relativo à idade dos documentos, por si só, não é determinante para pôr em causa a funcionalidade do plano, que se deve manter, tanto quanto possível estável, característica garantida com mais eficácia se for construído, como se afirmou, assente nas funções da organização. A simplicidade é outra característica de que se deve revestir esta ferramenta, para que o seu uso e aplicação sejam quase intuitivos.

Na perspetiva defendida, associado ao plano de classificação, encontra-se a tabela de seleção, contextualizada através de regulamento próprio, pela qual são registados os prazos de conservação “período fixado para a custódia dos documentos de arquivo”²³¹, ou os prazos de retenção “período fixado para a permanência dos documentos de arquivo no serviço de arquivo corrente, antes da sua eliminação ou transferência para o serviço de

²³⁰ NP 4438-2 – op. cit. p. 19.

²³¹ NP 4041 – op. cit. p. 13.

arquivo intermédio ou definitivo”²³². Numa perspetiva contínua e integrada da gestão documental, assume-se a designação de prazos de conservação administrativa, mensurável em anos.

De ressaltar que estas operações, a classificação e a avaliação, foram feitas ao nível da série documental/processo e não sobre os documentos constituintes, como também se prevê, assinaladamente, para a gestão em ambiente digital. *"In some cases, the rules for retention / destruction apply to the series, folders and / or sub-folders and / or volumes. They may also apply to the types of materials"*²³³.

Neste contexto, os prazos de conservação administrativa e o destino final foram, igualmente, atribuídos aos processos, conquanto seja viável a sua aplicação ao nível do documento. *"The shelf life and the ultimate fate of any archived document must be controlled para rules retention / destruction associated with the series, folders, sub-doussiers, volumes and types of paper"*²³⁴.

Na verdade, esta abordagem, prevista em recomendações internacionais para a gestão de documentos de arquivo em ambiente digital, permite selecionar documentos que integrem um dado processo, desprovidos de valor informacional significativo e, consequentemente, passíveis de serem eliminados, contrariando o destino de conservação permanente estipulado para a série documental. Veja-se o caso dos protocolos de documentos, cuja função é comprovar o envio e a receção de documentação, sem acrescentar valor determinante ao conteúdo do processo. Com efeito, o registo da tramitação ou a resposta, subsequente à remissão de um documento, garantem a unicidade do processo, anulando, por sua vez, a finalidade probatória do protocolo de documentos.

A tabela de seleção prevê, também, um campo que alude ao destino final definido para cada série documental/processo, conservação (C) ou eliminação (E), registado através das respetivas iniciais. Existe, ainda, um campo para o preenchimento de observações, associado por numerador sequencial dentro de cada função, àquele a que se refere o comentário, permitindo uma melhor interpretação do instrumento, como sucede, a título de exemplo, com as condições definidas para o cumprimento do destino final atribuído a cada processo.

²³² IDEM – Ibidem. p. 14.

²³³ DIRECTION DES ARCHIVES DE FRANCE – op. cit. p. 106.

²³⁴ IDEM – Ibidem. p. 108.

“Os sistemas de classificação reflectem as atividades da organização da qual derivam e resultam da análise das suas funções/atividades. Estes sistemas podem ser utilizados para suportar uma diversidade de processos de gestão de documentos de arquivo. A cada organização compete determinar qual o nível de controlo da classificação que melhor se adapta aos seus objetivos de negócio”²³⁵.

Para a elaboração deste instrumento multifuncional é necessário proceder à recolha dos dados que identificam, caracterizam e distinguem as séries documentais ou os processos de negócio da EPED. Para o efeito, a folha de recolha de dados ou, em rigor, o ficheiro de recolha de dados utilizado, foi elaborado em Excel e prevê o levantamento de um conjunto de elementos sobre o contexto, o conteúdo e a estrutura, comumente advogados nas publicações da Arquivística²³⁶. Estes dados fornecem as informações necessárias para operações de descrição arquivística subsequentes, nos diferentes ambientes, tradicional e/ou digital.

ELEMENTOS DA FOLHA DE RECOLHA DE DADOS	
1. Código de classificação	13. Nº de referência da série relacionada
2. Função/atividade	14. Título da série relacionada
3. Número de referência	15. Tipo de relação
4. Título da série	16. Prazo de conservação administrativa
5. Data de aplicação do prazo e destino	17. Justificação do prazo atribuído
6. Tipo de unidade arquivística	18. Destino final
7. Suporte	19. Justificação do destino atribuído
8. Metragem média anual	20. Acesso documental
9. Volume de dados	21. Tipologia documental produzida
10. Assuntos relacionados	22. Notas
11. Âmbito e conteúdo	23. Nome, contacto e funções do colaborador
12. Diplomas jurídico-administrativos	13. Data e menção de responsabilidades

Ilustração 19 - Elementos da folha de recolha de dados – fonte: elaboração própria

Para a identificação e descrição dos processos levantados na área funcional dos recursos humanos da PED, modelo para documentar esta exposição, procedeu-se à recolha dos seguintes dados: suporte (papel, nado-digital ou digitalizado); metragem/volume de dados; âmbito e conteúdo de cada nível, sem referência a circuitos, tipologias documentais, ou serviços responsáveis, pois estes dados devem ser registado aquando do levantamento dos fluxos de trabalho; tipo e título de processos relacionados (informação síntese, duplicada, complementar ou antecedente); e acesso (público, reservado ou confidencial).

²³⁵ NP 4438-1 – op. cit. p. 22.

²³⁶ Entre diversos autores que versam sobre este assunto, consulte os manuais da DGARQ disponíveis em www.dgarq.gov.pt.

A recolha destes elementos deve ocorrer junto dos serviços e dos colaboradores responsáveis pela produção documental, através de várias técnicas como a entrevista e a observação participante. A condução destas técnicas deve ter em conta o cargo ocupado e as competências funcionais adstritas a cada colaborador, em função das responsabilidades atribuídas dentro da estrutura organizacional. À partida, não tem sentido que se interpele o colaborador, com questões relativas a tramitações processuais que não são do seu domínio, assim como não se justifica interpelar, incisivamente, um colaborador da base de uma estrutura, sobre a gestão de topo ou até intermédia, podendo ocorrer, tanto numa situação como noutra, deturpação dos dados recolhidos.

Frequentemente, para a recolha e o estudo da legislação associada a um dado processo, designadamente para a definição dos prazos de conservação administrativa e do destino final, é aconselhável, sempre que exequível, recorrer aos profissionais da área jurídica, que podem dar um contributo decisivo na sua interpretação, como sucedeu no presente estudo de caso. A consulta das actas que resultam das várias reuniões realizadas na EPED, constituem um recurso cujo conteúdo informacional é importante para o conhecimento dos processos e da própria organização.

Estas fontes e intervenientes foram e são determinantes para o entendimento da natureza dos Serviços Administrativos da EPED, entidade privada, mas que, comunga com a esfera pública. São, também, recursos privilegiados para a interpretação da complexidade com que se reveste a nossa legislação, tanto no sector público como no privado, consubstanciada em diplomas que se atropelam em constantes alterações e revogações e, ainda, para o estudo dos processos de negócio da instituição.

Este envolvimento tem um retorno imediato, traduzindo-se numa participação mais ativa, profícua e aprazível.

O conhecimento que estes profissionais possuem dos processos de negócio com que quotidianamente lidam é um contributo decisivo para o arquivista, no que diz respeito à atribuição dos prazos de conservação administrativa e do destino final. Esta operação reveste-se de uma grande complexidade é de uma enorme responsabilidade pois, os resultados que daí advêm traduzir-se-ão na constituição do fundo da EPED, aquele que se perpetuará no tempo, para efeitos de estudo e investigação. Em sùmula, trata-se da futura memória coletiva da organização.

Concluído este conjunto de operações, ficam estipulados, entre outros elementos pertinentes como o suporte, a metragem e/ou o volume de dados, a caracterização sumária, as relações existentes entre processos e a forma de acesso à informação, os prazos de conservação administrativa e o destino final, apenas alteráveis por decisão da organização e no respeito de imposições legais. O mesmo é dizer que a avaliação de documentos acumulados, produzidos e avolumados ao longo de anos ou mesmo décadas, deixa de ser uma operação necessária para as organizações, viabilizando o investimento na conceção de depósitos de arquivo dimensionados à escala das reais necessidades e condignos à conservação do património documental.

Os documentos concebidos pelos Serviços Administrativos e Arquivo encontram-se, na sua grande maioria, em fase de conservação administrativa, não se colocando o problema dos efeitos retroativos provocados pela aplicação do plano de classificação e da tabela de seleção. A questão da retroatividade é algo com que se pode confrontar, caso se verifique um grande lapso de tempo entre a conclusão do processo de avaliação e a entrada em vigor desta ferramenta, realidade que é passível de dar origem a alguns desajustamentos, em virtude de desatualizações que possam, entretanto ocorrer, na constituição de séries documentais.

Com a avaliação feita a montante, é possível fazer cálculos mais rigorosos e fidedignos quanto aos metros lineares de documentação a ingressar anualmente no depósito de arquivo, que não existe na instituição em análise e cuja providência deveria ser uma prioridade. ou do volume de dados ocupado pelos objetos digitais. Esta atitude pró-ativa permite uma racionalização do espaço em depósito de arquivo e/ou em servidor, coincidindo com um controlo de maior eficácia sobre os custos associados à gestão contínua e permanente dos documentos produzidos pela organização.

“A análise das funções de entidades coletivas é importante como base para muitas atividades de arquivo. Funções que se conhecem, são reconhecidas, geralmente, como mais estáveis que estruturas, que são frequentemente mescladas ou transferidas quando ocorre reestruturação. Em consequência disso, funções são apropriadas para servir como:

- uma base para o arranjo, classificação e descrição de documentos;
- uma base para a avaliação de documentos;

- uma ferramenta para a recuperação e análise de documentos”²³⁷.

Foi devido à pertinência que o estudo aprofundado das funções dos Serviços da EPED tem para a elaboração do plano de classificação e tabela de seleção de documentos, que se procurou identificar as grandes áreas de atuação funcional da organização²³⁸. Como modelo desta atuação, e após uma análise mais atenta à área dos recursos humanos, elaborou-se um instrumento de gestão documental, prevendo os três níveis ou classes, designadamente, Direção; Direção Pedagógica Direção Financeira.

“A descrição de funções exerce um papel vital na explicação da proveniência de documentos. As descrições de funções podem ajudar a situar os documentos com mais segurança no contexto da sua produção e uso. Também ajudam a explicar como e por que documentos foram produzidos e subsequentemente usados, o propósito ou papel que foram destinados a executar numa organização, e como se ajustavam a essa organização e se ligavam a outros documentos por ela produzidos”²³⁹.

No que diz respeito às funções-meio, tentou-se realizar uma análise esclarecedora, pelo menos no que se delimito, não foi viável proceder a uma análise exaustiva, limitando a atuação à identificação, descrição sumária e associação das unidades orgânicas responsáveis. Para estas funções de suporte, aquelas que são, no seu essencial, comuns a todas as organizações, a DGARQ propõe uma tabela de seleção que tem servido de referência para a elaboração de regulamentos arquivísticos, planos de classificação e tabelas de seleção. Neste documento, encontram-se definições, nem sempre precisas ou consensuais, para funções, atividades e séries documentais.²⁴⁰

De todas as funções-meio apuradas, a “Informação e Documentação” é organicamente inexistente, sendo aquela em que foram observadas as maiores debilidades funcionais e, por isso, urge de um maior envolvimento e desenvolvimento por parte da estrutura da EPED. Para tal, o investimento deve fazer-se sentir, no imediato, ao nível dos recursos

²³⁷ CONSELHO INTERNACIONAL DE ARQUIVOS – ISDF: Norma internacional para a descrição de funções: elaborada pelo Comité de Boas Práticas e Normas. 1^a ed., Dresden, Alemanha: ICA, 2007. [Em linha]. [Consult. 10 agosto 2013]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.ica.org/sites/default/files/ISDF%20PORT.pdf>>. p. 7.

CONSELHO INTERNACIONAL DE ARQUIVOS – ISDF... p.7.

²³⁹ CONSELHO INTERNACIONAL DE ARQUIVOS – ISDF... p.7.

²⁴⁰ Cf. PORTUGAL. Leis, decretos, etc – art.º 1.º, n.º 1, do DECRETO-LEI n.º 447/88. D.R. I Série. 284 (88-12-10) 4885.

humanos, integrando colaboradores²⁴¹ com competências específicas em Ciências Arquivísticas ou da Informação, capazes de conceber e implementar um sistema de gestão documental com múltiplas valências para o funcionamento da organização, em conformidade com os desafios e as exigências que caracterizam os tempos atuais.

Quanto às funções-fim, distintivas e definidoras da área de negócio das organizações, procedeu-se ao seu estudo até ao nível das atividades, identificando os principais serviços responsáveis pelas transações adstritas. A fase de análise é essencial para a classificação e avaliação documental ajustadas, tendo sido apoiada, como referido, pela observação participante e por debates com os colaboradores de vários níveis de decisão. Os documentos elaborados pela organização, como os estatutos da EPED, os regulamentos sobre as áreas funcionais e atividades relativas à ação de formação social e à cultura, lazer e desporto, alguns dos quais publicados e/ou divulgados no sítio da instituição, são fontes de consulta obrigatória.

Recorde-se que a EPED têm por missão contribuir para a educação e formação dos seus utentes, permitindo-lhes o acesso a benefícios no âmbito de um sistema de ação social complementar.

Na estrutura construída para os recursos humanos, foi levantado um conjunto de séries documentais/processos que reproduz as tramitações que ocorrem nesta área funcional. Todavia, no seguimento dos contactos com os colaboradores, detentores de uma experiência acumulada e de um conhecimento exaustivo, sobre o funcionamento da EPED, algo que não deve ser descurado, mas antes potenciado, foi identificado um conjunto de processos inexistentes, mas que pela sua pertinência para o bom funcionamento da organização, esta pretende implementar a partir do ano de 2014.

Esta intervenção teve, ainda, o mérito de proporcionar a discussão nas unidades orgânicas envolvidas, através da qual se verificou a necessidade de congregar sinergias para o desenvolvimento desta atividade.

Interessa ainda implementar processos como os “Planeamentos de ações de formação”, os “Relatórios da formação” e os “Estudos e reestruturação do mapa de pessoal”, pelo que se optou pela inclusão dos mesmos no plano de classificação. Na história recente da

²⁴¹ Tendo em conta a dimensão da estrutura da EPED propõe-se a entrada de um técnico superior a tempo inteiro.

organização, não houve registo de “Processos disciplinares” pretendendo-se, contudo, definir o respetivo fluxo, assim como a tramitação dos documentos associados. Idêntico desejo em normalizar o circuito relativo aos processos “Estatutos de trabalhador-estudante” e “Justificações de faltas” justifica a sua integração no instrumento de gestão documental.

A atividade “Formação de Pessoal”, outra área que tem sido descurada pela EPED, deverá passar por algumas reformulações a curto e médio prazo. Daí, como foi acima indicado, o serviço responsável por esta área funcional ter manifestado a intenção de procurar assumir, de forma mais vigorosa, o seu papel interlocutório entre a Direção e os Serviços Administrativos e Arquivo da EPED, concretizando o direito que os colaboradores têm em participar, anualmente, nas ações de formação estipuladas, num total de 35 horas/ano.

Para um planeamento competente das ações de formação, de acordo com as reais necessidades dos colaboradores, para além desta possibilidade, sem custos para a EPED, dever-se-á proceder ao levantamento anual das principais deficiências.

Caso estas lacunas não sejam supráveis pela via atrás enunciada, e sempre que existam recursos financeiros e humanos disponíveis (os meios materiais existentes são suficientes), a organização poder-se-á socorrer das ações de formação necessárias, administradas por entidades externas ou por colaboradores internos, devidamente acreditados para o efeito.

Como para qualquer área do saber, a implementação de novos projetos, como um sistema integrado de gestão documental e respetivos instrumentos, deve prever uma formação específica, sustentada em documentos de apoio criados para o efeito.

Contrariamente ao que muitos decisores ainda julgam, um programa de formação, devidamente direcionado, é crucial para a aquisição e atualização de novas competências por parte dos recursos humanos de uma organização.²⁴²

O plano de classificação deverá incluir documentos de apoio que orientem e tornem perceptível o contexto jurídico, as normas administrativas e arquivísticas, o glossário, o plano de classificação detalhado e um índice. Para precisar as modalidades ou campos da identificação, de encaminhamento e de classificação dos documentos, a aplicação do sistema de cotas, o índice de recuperação e a descrição das tarefas atribuídas aos utilizadores, deve ser elaborado um manual de procedimentos, instrumento que potencie a aplicação do plano.

²⁴² COUTURE, Carol, dir. [et al.] – op. cit. p. 223.

É desejado que o plano seja testado no âmbito de um projeto experimental com serviços administrativos e que a sua implementação prever avaliações periódicas que visem detetar eventuais falhas, tanto ao nível da estrutura como da sua aplicação, para que se proceda, em tempo útil, às rectificações necessárias na procura incessante da melhoria contínua.

Hoje, mais do que nunca, e considerando as evoluções constantes a que assistimos, esta valorização é vital, devendo, contudo, ser promovida pelos gestores de topo da organização que, mais uma vez, desempenham um papel central nestes processos. “Um programa de formação, formalmente estabelecido, só será eficaz se os colaboradores acreditarem que a Administração está decidida a implementar as políticas e procedimentos abrangidos pelo programa”²⁴³.

“Uma organização que queira adotar a presente Norma deve definir um programa de formação contínua em arquivo. Os programas de formação sobre os requisitos e as práticas de gestão de documentos de arquivo devem ter em linha de conta as atribuições e as responsabilidades dos quadros, colaboradores, contratados, voluntários e outros indivíduos responsáveis pelo todo ou pela parte de cada atividade organizacional, pela produção de documentos e pela respetiva integração no sistema de arquivo. Estes programas de formação podem ser concebidos e implementados com o apoio de organismos externos”²⁴⁴.

O controlo de vocabulários promove a “consistência dos títulos e descrições, facilitando a recuperação e utilização dos documentos”²⁴⁵. Estes devem ser únicos e inequívocos no seio da organização. Nesta perspetiva, e tendo por regra a não adulteração de títulos, sob pena destes não serem perceptíveis ou identificáveis pelos colaboradores dos Serviços Administrativos e Arquivo da EPED, deve optar-se o uso do plural para a designação de séries documentais/processos. Quanto às atividades, deve procurar-se aplicar os termos no singular, enquanto para as funções, deve proceder-se à normalização das respetivas designações, aplicando-se o singular ou o plural em função da forma que de se considerar mais ajustada, com o objetivo de não se verificar perda de sentido.

Como se defende a abordagem por processo, unidade arquivística por excelência, estruturante e de referência para a classificação, evitou-se, tanto quanto possível o uso deste termo generalizado, contrariamente ou que se pode observar nas tabelas de seleção de

²⁴³ NP 4438-2 – op. cit. p. 36.

²⁴⁴ NP 4438-1 – op. cit. p. 26.

²⁴⁵ NP 4438-2 – op. cit. p. 17.

documentos publicadas através de portaria. Assim, no que diz respeito ao levantamento conduzido, a designação “processos” é aplicada quando a série documental corre o risco de perder sentido sem este último elemento, como sucederia caso se adotasse, isoladamente, pelos termos “individuais” ou “disciplinares”.

O uso de siglas não é de todo aconselhável, pois pode induzir a interpretações dúbias. Quando utilizadas, deve ser elaborado um mapa com estas representações abreviadas, constituídas pela sequência de iniciais das palavras-chave de uma entidade ou expressão, que dá origem a uma nova designação reconhecida e veiculada num serviço, numa organização ou mesmo numa sociedade.

Associado a cada sigla deve ser indicado o seu significado, permitindo que o utilizador aceda à aceção do termo, facilitando-lhe o seu uso, como pode suceder com os colaboradores recém-chegados a um serviço ou a uma organização.

No que respeita ao processo de avaliação, o qual deve dar origem a operações como a seleção, eliminação e preservação, impõe-se uma sumária interpretação dos resultados obtidos. Assim, num universo de vinte e uma séries documentais levantadas e validadas com os colaboradores da EPED, veiculam, presentemente múltiplos processos pela organização.

Como já foi referido, ainda que o método não tenha sido utilizado com o rigor que se lhe exige, nem este foi materializado em instrumentos com a forma e conteúdo propostos para a abordagem aos “parâmetros e níveis da avaliação aplicada ao fluxo informacional”²⁴⁶, à “análise das séries e/ou tipos informacionais”²⁴⁷ e à “decisão sobre o destino final da informação”²⁴⁸, estiveram sempre presentes, conceptualmente, os critérios avançados.

Concretizando, são conservadas as séries documentais que dão origem a documentos originais, que sintetizem a informação sobre funções e atividades, crucial para o estudo posterior da organização, mesmo que a sua consulta possa ser, eventualmente, pouco frequente. São exemplo do disposto, os “Relatórios da formação” e os “Balanços”. São, ainda, preservadas as séries documentais de atos primários que, pela sua natureza, possuem valor informacional pertinente para a salvaguarda da memória coletiva da instituição, como

²⁴⁶ SILVA, Armando Malheiro da; RIBEIRO, Fernanda – Perspetivar a Avaliação... p. 306.

²⁴⁷ IDEM – Ibidem. p. 307

²⁴⁸ IDEM – Ibidem. p. 307

sucedem com os processos, “Processos disciplinares”, “Processos individuais” e “Vencimentos e abonos”, etc.

Nas antípodas, encontram-se as séries documentais cujo valor informacional não é significativo para a memória futura da instituição, que se diluiu consumada a sua eficácia administrativa e/ou probatória, esta última mais duradoura. Nestas circunstâncias, encontram-se, entre outros, os processos “Estatutos trabalhador-estudante”, “Registos de pontualidade e assiduidade”, “Declarações”, “Mapas de férias”, “Participações de acidentes de trabalho” e “Remunerações para seguros de acidentes de trabalho”.

Para além de que, grande parte das séries documentais, cujo destino final é a eliminação total e definitiva, tem garantido a conservação do seu conteúdo informacional, sintetizado em documentos originais, instrumentos de planeamento e de gestão previstos na legislação, estruturais para o funcionamento dos Serviços Administrativos e Arquivo da EPED. Por definição, estes são validados pelos dirigentes competentes organizacionais.

Deste modo, os elementos mais pertinentes inclusos nos processos que constituem a atividade “Formação” são recuperados nos “Relatórios da formação”, assim como os dados genéricos relativos a todas as séries documentais da atividade “Pagamento de Quotas e Contribuições a Entidades” são recolhidos nos “Relatórios de Gestão e Contas” da EPED. Neste instrumento de gestão financeira, podem ser resgatados dados sintéticos sobre processos que versem sobre matérias de natureza financeira, como sucede com os processos de “Vencimentos e abonos”.

O conteúdo informacional mais pertinente da grande maioria das séries documentais levantadas está, em regra, previsto em processos que dão origem à produção de documentos que o condensa, como os “Balanços”, os “Planos de atividades” e os “Relatórios de atividades” da EPED que, quando elaborados, permitem, por sua vez, a eliminação dos “Planos parciais de atividades” e dos “Relatórios parciais de atividades”, que se circunscrevem às atividades desenvolvidas por uma função específica, no caso, a dos Recursos Humanos.

Neste sentido, a EPED tem ao seu dispor, um conjunto de mecanismos que lhes permitem assegurar, adequada e sinteticamente, a preservação de parte significativa da informação produzida. Para o efeito, deve dar enfoque a aspetos organizacionais, produzindo, periodicamente, instrumentos ajustado à sua gestão e que, simultaneamente, permitam o

controle, a recuperação e a comunicação dos seus documentos, algo que, como é observável, não está a ser totalmente ponderado. Desta forma, é garantido o uso da documentação, num primeiro momento, com uma finalidade administrativa e, numa fase subsequente, para fins de estudo ou investigação.

Depois, tendo em vista a avaliação da informação, a tradicional falta de sensibilidade patenteada em matéria de práticas administrativas/arquivísticas controladas, torna problemática a percepção sobre a frequência de uso dos documentos na sua fase corrente, concluído o procedimento administrativo. Contudo, pelos testemunhos recolhidos e sustentados no saber empírico e na experiência profissional acumulada desde da época do funcionamento da EPED, a aplicação referencial de uma consulta por semana, na lógica de cinquenta e duas ao ano, tem pouca aplicabilidade para os processos em análise.

Para o apuramento dos prazos de conservação administrativa, foi determinante aferir a frequência de uso, a qual só foi tangível através da recolha dos testemunhos concedidos pelos colaboradores responsáveis pela prossecução dos processos identificados. Deste modo, estipulou-se os prazos de dois, cinco e dez anos, por relação direta com o destino final atribuído aos processos.

Nesta lógica, aos processos de conservação permanente, aqueles que se mantêm *ad aeternum* na organização, definiu-se o prazo de conservação administrativa de dois anos, que coincide com o período da sua manutenção junto dos serviços produtores, tempo tido como ajustado para o cumprimento das respetivas competências, sem prejuízo da satisfação dos clientes internos. Para a implementação funcional destes prazos, pressupõe-se a existência de um serviço de arquivo que garanta a articulação entre estas mesmas unidades orgânicas e o depósito de arquivo, salvaguardando o acesso à informação em tempo útil, sob a forma de empréstimos controlados.

Para as séries documentais de eliminação definitiva devem ser atribuídos os prazos de conservação administrativa de cinco ou dez anos, em razão do cruzamento de três factores essenciais. Devem ser consideradas as necessidades do serviço produtor, os imperativos previstos na legislação geral ou em diplomas legais específicos da área funcional, podendo, quando omissos em matéria de prazos de conservação, ser aplicáveis, por analogia, os prazos previstos na lei sobre outras áreas funcionais relacionadas e, por último, a recuperação da informação sintetizada em processos de conservação permanente.

Uma nota final no sentido de, garantidos os interesses imediatos da organização aquando do exercício da sua administração, far-se-á a defesa da conservação racional, tendo consciência da relação custos/proveitos. Partindo do pressuposto subjacente aos efeitos nocivos de uma eliminação indiscriminada para a preservação da memória institucional, é preferível a adoção de uma política que preveja a conservação diminuta, mas criteriosa da informação, para que esta seja convenientemente tratada, recuperada e transformada em conhecimento, à preservação desmesurada, cuja acumulação impossibilite ou encareça desmedidamente o seu tratamento arquivístico, tendo em vista a sua comunicação para fins de investigação.

Uma vez concluídas as complexas operações de recolha e análise dos contextos que envolvem os Serviços Administrativos e Arquivo da EPED, o estudo interino sobre a estrutura orgânica e funcional, as tarefas de identificação, levantamento, classificação e avaliação das séries documentais e a construção do plano de classificação com tabela de seleção associada, ferramenta que reflita a estrutura interna do fundo, é necessário encetar o processo de implementação.

Para o efeito, o planeamento subsequente deve estar contemplado e enquadrado num projeto, através do qual sejam definidos, entre outros, os objetivos, a estratégia, as fases/etapas, a distribuição de competências e os prazos de execução, permitindo, deste modo, a monitorização, o controlo e a verificação contínua do seu cumprimento, assim como a responsabilização perante os diferentes intervenientes. Presentemente, a implementação da ferramenta supradita ocorre com muita frequência em ambiente digital, embora não se deva descurar a sua aplicação aos documentos em suporte tradicional.

Para a realidade digital, paralelamente às operações de classificação e avaliação documental, deve ser feito um estudo de mercado que vise a aquisição da plataforma tecnológica mais adequada à área de negócio da organização, em função dos diversos recursos disponíveis, e tendo presente a relação custo/qualidade. Atualmente, existe um conjunto de bibliografia especializada, cuja consulta é aconselhada²⁴⁹, para apoiar a tomada de decisões neste processo oneroso, de grande exigência e responsabilidade técnicas.

²⁴⁹ Consulte-se DIRECTION DES ARCHIVES DE FRANCE – op. cit. INSTITUTO DOS ARQUIVOS NACIONAIS/TORRE DO TOMBO – Guia para a Elaboração de Cadernos de Encargos e Avaliação de Software de Sistemas Eletrónicos de Gestão de Arquivos. (v 1.0). Lisboa: IAN/TT, 2006.

Considerando os encargos associados à aquisição de soluções tecnológicas para a gestão de documentos e de conteúdos em ambiente digital, que permita um bom desempenho da instituição, sugere-se que a Direção conduza ou promova uma aprofundada pesquisa. A contribuição por parte do arquivista deve prever a participação na sua aquisição, desenvolvimento e parametrização, ajustados às exigências da área de negócio. Devido ao atual funcionamento híbrido das organizações, estas devem, também, atender à preparação e libertação de espaço físico em estantes, arquivadores e depósito para o acondicionamento condigno dos seus processos, decorrentes da prática organizacional.

Após um período de desenvolvimento da solução tecnológica, podendo para o efeito, fazer recurso tanto a empresas do sector, como aos meios interinos disponíveis na organização, optando pela implementação de aplicações de *software*, o projeto já referido deverá prever um período de testes em ambiente de qualidade e/ou pré-produção para que, numa fase posterior, funcione na sua plenitude em ambiente de produção. Para garantir um bom desempenho, a formação profissional, atrás explicitada, deve ser prevista e acessível a todos os colaboradores, cuja atuação interfira direta ou indiretamente com o sistema de gestão documental.

Sistematizando, a elaboração de um plano de classificação com uma tabela de seleção de documentos, é uma tarefa laboriosa, complexa e que requer sinergias de todas as partes envolvidas no projeto de conceção e implementação de um sistema de gestão de informação. Por não se coadunar com abordagens menos rigorosas, exige competências técnicas multidisciplinares congregadas, tendo como princípio o respeito do fundo, e como objetivo a sua organização intelectual, para benefício da gestão administrativa da informação, do património documental das instituições e, fundamentalmente, da satisfação contínua dos clientes internos e externo.

Considerações Finais

Ao longo deste trabalho traçaram-se os caminhos que caracterizam o método de pesquisa, desde a enunciação da problemática, demarcação dos objectivos e interpretação dos dados recolhidos, que possibilitou a conclusão do mesmo. Este projecto significou, em primeira instância, uma chamada de atenção para a gestão de topo da instituição em estudo no que concerne o seu modelo de gestão documental, no sentido de tomarem uma decisão no que importa a melhoria da eficácia e eficiência dos serviços e da conservação do seu património documental e decorrente memória institucional.

Enquanto colaboradora da instituição em estudo e decorrente da aprendizagem adquirida ao longo do Mestrado em Ciências da Documentação e informação, percebeu-se que a mesma não estava preparada, nem seguia nenhum procedimento de organização adequados quanto ao serviço administrativo e arquivo. Um acumulado de documentos, produzidos ao longo da existência da instituição, cerca de 20 anos, sem qualquer tipo de instrumento que lhes facultasse uma organização normalizada adequada, originou problemas de acesso e dificuldade na localização destes, que com a implementação de um sistema de gestão documental poderiam ter sido evitados desde logo.

O arquivo da instituição em estudo encontra-se confinado a um só local que não apresenta condições devidas, não existindo um funcionário responsável pelo mesmo que garanta a sua preservação. Cada funcionário tem documentação integrada no arquivo, procedendo cada um à sua maneira à organização deste. A ideia original era a de levar a gestão da instituição em estudo a considerar a implementação de um serviço de arquivo que procedesse e se responsabilizasse pela preservação de toda a documentação.

Ao longo da realização deste trabalho, abordou-se exaustivamente este assunto com os colaboradores da instituição, para que estes percebessem o problema e acolhessem a solução e assim pudessem prestar um melhor e mais eficaz serviço ao seu público.

A criação de ferramentas de acesso à informação é de facto a resposta e solução para as carências dos serviços e da problemática da instituição, cuja implementação será bem recebida por toda a equipa de trabalho.

Ainda que se tenha conseguido dar resposta a um problema que assola a instituição na operacionalização e organização devida da sua informação e arquivo, o que proporciona

algum contentamento este é assombrado pela possibilidade de não existirem verbas suficientes para colocar em prática um projecto desta envergadura e que na prática, os objectivos propostos não sejam alcançados.

A análise documental e a observação participante determinaram o estudo orgânico-funcional acerca dos serviços da instituição, viabilizando a caracterização da conjuntura de formação do conhecimento.

Existe uma habitual tendência para descurar o contexto organizacional, por tal, no sentido de estimular a mudança e tributar no desenvolvimento do arquivo nos serviços administrativos da EPED, importou apresentar à gestão de topo o resultado que teria a implementação de um sistema de gestão documental para facilitar o acesso à documentação existente.

Concluiu-se que afinal todos os colaboradores partilhavam a opinião de que o modelo de gestão documental e arquivo da instituição necessitava de uma interferência urgente para optimização do exercício organizacional. Houve uma concordância geral no que importa a prossecução do trabalho aqui iniciado que deverá crescer, por ter muito ainda por desenvolver, uma vez que se entendeu ser uma tarefa vantajosa e imprescindível para a conservação da história e memória da EPED, que a continuar como está, se irá perder no tempo.

O facto de se pertencer à equipa de trabalho da instituição em estudo, possibilita a continuação do trabalho encetado com esta dissertação, tendo surgido ao longo das várias etapas e discussões com os restantes colaboradores e gestão de topo noções mais concretas e ideias novas que se entendem procurar implementar, como a certificação da entidade em termos de qualidade por exemplo, que é um projeto que trará uma mais-valia à instituição na direção da sua linha de negócio.

Sugeriu-se a aquisição de estantes apropriadas e funcionais para a documentação existente e para vindoura – uma ferramenta adequada para a digitalização da documentação – a criação de uma política interna de arquivo e de um manual de procedimentos documentais e arquivísticos e, a implementação de um *software* adequado de gestão documental, tendo-se sugerido um modelo simples, o Filedoc 4.0 que se considera ser uma solução integrada de gestão documental e de *workflow* que integra as funcionalidades de arquivo e que serve na perfeição os propósitos institucionais.

No que concerne a conservação documental em suporte de papel, entendeu-se importante transmitir a toda a equipa de trabalho a importância dos cuidados básicos a ter, tendo-se recomendado um manuseamento cuidadoso destes, que se caracteriza pela precaução a ter em não expor a documentação à luz solar, não razar ou riscar os documentos, não utilizar material oxidante ou que permita a danificação do papel como cliques, agramos, fitas adesivas, elásticos, e.o.; Deve-se garantir os devidos cuidados de limpeza na manipulação dos documentos, não comendo ou bebendo junto aos mesmos e ainda no seu transporte – a previsão adequada do seu acondicionamento prevê o limite de documentos arquivados por dossiê em estantes destinadas a este fim e a arrumação correta na horizontal para que se possa evitar deformações – e finalmente o armazenamento, devendo-se ter os cuidados básicos no local destinado para este fim, prevendo-se o arejo do espaço, que não deve ser sujeito a variações de temperatura e humidade, controlo da taxa de renovação do ar, controlo dos valores de incidência de luz, seja natural ou artificial. Para além disso deve ser providenciada uma limpeza regular do espaço, removendo o pó com panos secos e evitando o uso de água.

Com base na análise efetuada, conclui-se que não existe, propriamente, um modelo de gestão do arquivo da EPED e, ainda que se entenda pertinente a preocupação com o seu arquivo, bem como com os documentos, os discursos não avançam para a definição de estratégias concretas de remediação da problemática identificada. A centralização do discurso nos conceitos centrais “arquivo” e “escola” e nos verbos “ter” e “ser” espelham uma abordagem quase contemplativa do arquivo.

Em termos práticos, o presente estudo poderá aparecer somente como introdução ao tema, tendo em conta que o rigor dos procedimentos de pesquisa decorre da experiência e da abordagem científica sistemática sobre a realidade. O presente estudo de caso é, por definição, basta-se no seu objeto, ou seja, na sugestão acerca do problema identificado. As investigações sobre esta escala de perspetivação do arquivo escolar e da importância do documento administrativo nas escolas devem apoiar-se no jogo de forças que existem à volta dos procedimentos de gestão, razão pela qual devem ser investigadas as razões de ser das condições da realidade dos arquivos, o que implica conhecer os modos como os vários agentes estruturam o projeto escolar no âmbito das suas principais funções.

A interação dos agentes envolvidos no processo de decisão relacionado com a gestão do documento deve partir da univocidade da relevância do arquivo enquanto regulador

histórico da prática e da teoria das organizações, sendo somente neste contexto possível implementar projetos continuados e sustentáveis de gestão da informação, bem como dos fluxos de influências dentro das organizações.

Referências Bibliográficas

Monografias e Artigos

- ___ . A dança das mudanças. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- ___ . Administração de processos. São Paulo: Atlas, 2006.
- ___ . Administração moderna. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- ___ . ISAD(G): Norma geral internacional de descrição arquivística. 2^a ed. Lisboa: IAN/TT, 2002.
- ___ . Manual de Gestão de Documentos. Lisboa: IAN/TT, 1998. ISBN. 972-8107-38-2.
- ___ . Organização, sistemas e métodos. São Paulo: McGraw Hill, 1991.
- ___ . Sistemas, organização e métodos. São Paulo: Atlas, 2002.
- ___ . NP EN ISO 5807:1985. Information processing – Documentation symbols and conventions for data, program and system flowcharts, program network charts and system resources charts. 1. ed. Switzerland. International Organization for Standardization.: Recomendações de aplicação. Caparica: IPQ.
- ___ . NP EN ISO 9000:2005. Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário. Lisboa: IPQ.
- ___ . NP EN ISO 9001:2008. Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos. Lisboa: IPQ.
- ___ . Tabela de Selecção das funções-meio. Lisboa: IAN/TT, 2007. [Consult. 10 agosto 2013]. Disponível em WWW: <URL: http://dgarq.gov.pt/files/2008/10/t_sel_fmeio_v2.pdf>.
- ABBAGNANO, Nicola. Dicionário de filosofia. São Paulo: Martins Fontes, 2000.
- ADIZES, Ichak. Gerenciando os ciclos de vida das organizações. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- ALBERCH FUGUERAS, Ramón, CRUZ MUNDET, José Ramón – Archívese: Los documentos del poder, El poder de los documentos. Primera reimpressão. Madrid: Alianza Editorial, 2002. ISBN 84-206-3967-2.
- ALMEIDA, Maria – Aprender a Gerir as Organizações no Século XXI. Lisboa: Áreas Editora, Setembro 2005. ISBN 972-8472-78-1.

ANTÓNIO, Júlio Rafael – Desafios Profissionais da Prática Arquivística. Lisboa: Edições Colibri, 2009. ISBN 978-972-772-941-8.

ANTÓNIO, Rafael – Desafios Profissionais da Gestão Documental. Lisboa: Edições Colibri / Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, 2009.

ARAÚJO, Luis César Gonçalves de – Organização e métodos. São Paulo: Atlas, 2006. Vols. I e II.

ARCHIVES NATIONALES DU QUÉBEC [et al.] – Guide de gestion des documents dans le cadre d'une restructuration municipale. [Em linha]. Québec: Association des Archivistes du Québec, 2001, actual. 14 Fev. 2009. [Consult. 10 agosto 2013]. Disponível em WWW: <URL: http://www.archivistes.qc.ca/IMG/pdf/guide_restruct_mun.pdf>.

BALLESTERO ALVAREZ, Maria Esmeralda – Manual de organização, sistema e métodos. São Paulo: Atlas, 1997.

BARROSO, J. – Políticas Educativas e Organização Escolar. Lisboa: Livraria Aberta, 2005.

BATISTA, Kiko – Desafios Profissionais da Prática Arquivística. Lisboa: Edições Colibri, 2009. p. 20.

BAUER, Rubem – Gestão da Mudança. São Paulo: Atlas, 1999.

BELLOTO, Heloísa Liberalli – Arquivos permanentes: tratamento documental. 4ª ed. Rio de Janeiro: Editora – FVG, 2006. ISBN 8522504741.

BELLOTO, Heloíse Liberalli – Como fazer análise diplomática e análise tipológica de documento de arquivo. São Paulo: Arquivo do Estado e Imprensa Oficial do Estado, 2002. ISBN 85-7060-133-6.

BRAGA, Ascensão – Gestão da Informação. [Em Linha]. 1996. [Consult. 10 agosto 2013]. Disponível em WWW: <URL: http://www.ipv.pt/millennium/19_arq1.htm>.

BUREAU VERITAS DO BRASIL – Gestão de pessoas. Brasil, 2001.

CACHADA, Manuel da Costa Sá – Caça à Burocracia. reed. 2005. Porto: Vida Económica, 2005. ISBN 972-788-158-0.

CAETANO, António; Ferreira, Carvalho J.M.; Neves, José – Psicossociologia das organizações. Lisboa: McGraw-Hill, 2001.

CALDERON, Wilmara Rodrigues; [et al.] – O Processo de gestão documental e da informação arquivística no ambiente universitário. *Ciência da Informação*. Brasília [Em linha]. 33: 3 (2004) 97-104. [Consult. 10 agosto 2013] Disponível em WWW: <URL: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n3/a11v33n3.pdf>>. ISSN 0100-1965.

CARAVANTES, Geraldo – Administração: teoria e processos. São Paulo: Pearson, 2005.

CARDOSO, Julio Cesar; LUZ, André Ricardo – Os Arquivos e os Sistemas de Gestão da Qualidade. Rio de Janeiro: arquivística.net. [Em linha]. Vol.1, n.º 1 (2005), p. 51-64. [Consult. 10 agosto 2013]. Disponível em WWW: <URL:http://arquivar.com.br/espaco_profissional/sala_leitura/artigos/Os_arquivose_os_sistemas_de_gestao_da_qualidade.pdf>.

CARVALHAL, Eugênio do; FERREIRA, Geraldo – Ciclo de vida das organizações. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

CARVALHO, Antonio Vieira de – Aprendizagem organizacional em tempos de mudança. São Paulo : Pioneira, 1999.

CARVALHO, José Eduardo – Metodologia do Trabalho Científico: «Saber-Fazer» da investigação para dissertações e teses. Lisboa: Escolar Editoria, 2009. ISBN 978-972-592-244-6.

CAUTELA, A.L.; POLIONI, F.G.F. – Sistemas de informação. Livros científicos e técnicos, 1982.

CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO, INFORMAÇÃO E ARQUIVO [Em Linha]. [Consult. 10 agosto 2013]. Disponível em WWW: <URL: http://sigarra.up.pt/fep/pt/uni_geral.unidade_view?pv_unidade=3>

CERTO Samuel C.; PETER, J. Paulo – Administração estratégica. São Paulo: Makron Books, 1998.

CERVO, Amado Luís; BERVIAN, Pedro Alcino – Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários. 3ª ed.. Brasil: MacGraw-Hill, 1983. ISBN 0-07-450084-8.

CHANLAT, Jean-François – O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas 1996.

CHIAVENATO, Idalberto – Administração dos Novos Tempos. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004. ISBN 85-352-1443-7.

CHIAVENATO, Idalberto – Introdução à Teoria Geral da Administração. 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999. ISBN 85-352-0426-1.

CHINELATO FILHO, João – O&M integrado á informática. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

CHOO, Chun Wei – “The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions,” 2nd edition. New York: Oxford University Press, 2006.

COELHO, Jorge S. – Arquitectura de empresa centrada nos processos: o factor determinante para o alinhamento estratégico dos SI. Lisboa: Silabo, 2005, p. 142-197.

COELHO, Jorge S. – Método LEARN: Um contributo para a definição das necessidades de informação de acordo com a estratégia do negócio. [Em linha]. Porto: Universidade do Minho, 2003, p. 1-22. [Consult. 10 agosto 2013]. Disponível em WWW: <URL:<http://www3.dsi.uminho.pt/jac/documentos/Learn2003CAPSI.pdf>>.

CONDESSO, Fernando – Direito à informação administrativa. Lisboa: Pedro Ferreira, 1995.

CONSELHO INTERNACIONAL DE ARQUIVOS – Documentos de arquivo eletrónico: manual para arquivistas. Lisboa: ICA, 2005. [Consult. 10 agosto 2013]. Disponível em WWW: <URL:http://www.dgarq.gov.pt/files/2008/10/ica_estudo16.pdf>.

CONSELHO INTERNACIONAL DE ARQUIVOS – ISAD(G): Norma Geral Internacional de Descrição Arquivística: adoptada pelo Comité de Normas de Descrição, Estocolmo: Suécia, 19-22 de Setembro de 1999. Trad. Grupo de Trabalho para a Normalização da Descrição em Arquivo. 2.ª ed. Lisboa: IAN/TT, 2002.

COOK, Michel – The management of information from archives. 2nd ed. Hant: Gower, 1999. ISBN 0566 079933.

COOPERS – Diagnóstico da empresa: o que somos, onde estamos, e aonde queremos chegar. In: Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1996.

CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro – Gestão de serviços. São Paulo: Atlas, 2002.

CORTÉS ALONSO, Vicente – Manual de Archivos Municipales. Madrid: ANABAD, 1982. ISBN 84-300-81380.

COSTA, Jorge Adelino – Imagens Organizacionais da Escola. Porto: Edições Asa, 1996.

COUTINHO, Clara Pereira – Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática. Coimbra: Edições Almedina, 2011. ISBN 978-972-40-4487-3.

COUTURE, Carol, dir. [et al.] – Les fonctions de l'archivistique contemporaine. Québec: Presses de l'Université du Québec, 1999. ISBN 2-7605-0941-9.

CRUZ MUNDET, José Ramón – La gestion de documentos en las organizaciones. Madrid: Ediciones Pirámide, 2006. ISBN 84-368-2062-2.

CRUZ MUNDET, José Ramón – Manual de Archivística. 6ª ed. Madrid: Fundación Germán Sánchez Ruipérez, 2005. ISBN 84-89384-31-2.

CRUZ MUNDET, José Ramón – Qué es un archivero. Gijón: Ediciones Trea, 2009. ISBN 978-84-9704-456-1.

CRUZ, Tadeu – Sistemas, organização e métodos. São Paulo: Atlas, 1998.

CUNHA, Miguel Pina, et al. Manual de comportamento organizacional. RH Editora, 2003.

D'ASCENÇÃO, Luis Carlos. M. – Organização, sistemas e métodos. São Paulo: Atlas, 2001.

DANTAS, J. – Gestão da Inovação. Lisboa: Vida Económica, 2001. DAFT, Richard L. Organizações: teoria e projetos. São Paulo: Pioneira, 2002.

DICIONÁRIO DE TERMINOLOGIA ARQUIVISTICA. Lisboa: Instituto da Biblioteca Nacional e do Livro, 1993. ISBN 972-565-146-4.

DUCHEIN, Michel – Le respect des fonds en archivistique: principes théoriques et problèmes pratiques. Gazzete des archives, N° 97. 2.º trimestre, 1977, p. 71-96.

ENRIQUEZ, Eugene – A organização em análise. Petrópolis: Vozes, 1997.

ETZIONI, Amitai – Organizações modernas. São Paulo: Pioneira, 1984.

Faculdade de Economia (1953) [Em Linha]. [Consult. 10 agosto 2013] Disponível em WWW:

<URL:

http://sigarra.up.pt/up/pt/web_base.gera_pagina?p_pagina=122252#engenharia>

FERNANDES, Daniela Teixeira – Pedra a pedra: estudo sistémico de um arquivo empresarial. Lisboa: Gabinete de Estudos a&b, 2004. ISBN 972-98827-2-X.

FERNANDES, Luís [et al.] – Qualidade de Serviço. Pela Gestão Estratégica. Cascais: Pergaminho, 2000. ISBN 9789727113910.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda – Novo Dicionário Eletrônico Aurélio versão 5.0. 3. ed. Rio de Janeiro: Positivo, 2004.

FONT ARANDA, Odalys; RUIZ RODRÍGUEZ, Antonio Ángel; MENA MUGICA, Mayra Marta – Diagnóstico sobre la gestión documental y de archivos en la Universidad Central Marta Abreu de las Villas. Cuba: Caso de estudio. Revista española de Documentación Científica [Em Linha]. 35, 2012, p. 573-598. [Consult. 10 agosto 2013] Disponível em WWW: <URL: <http://redc.revistas.csic.es/index.php/redc/article/view/764>> ISSN: 0210-0614

FORTIN, Marie-Fabienne – Fundamentos e etapas do processo de investigação. Loures: Lusodidacta, 2009. 595p. ISBN 978-989-8075-18-5.

GIANESI, N. Irineu; CORRÊA, Henrique Luiz – Administração estratégica de serviços. São Paulo: Atlas, 1994.

GIBSON, Janes et al. – Organizações. São Paulo: Atlas, 1981.

GOFF, Armelle Le – Os arquivos das ONG: uma memória a partilhar. [Em linha]. Paris: Conselho Internacional dos Arquivos; Lisboa: DGARQ, 2001. [Consult. 10 agosto 2013]. Disponível em WWW:<URL:<http://www.dgarq.gov.pt/files/2008/10/ong/pdf>>.

GOMES, Elizabeth; BRAGA, Fabiane – Inteligência competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GÓMEZ, Pedro Lopéz – Archival science in Spain between 1975 and 2005: a review. [Em Linha]. Espanha: Archival Science. Vol. 7. 2007, p. 245-287. [Consult. 10 agosto 2013]. Disponível em WWW: <URL: <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10502-008-9061-2?LI=true#page-1>> ISSN 13890166.

GONZÁLEZ PEDRAZA, José Andrés – Los archivos de empresas: qué son y cómo se tratan. Gijón: Ediciones Trea, 2009. ISBN 978-84-9704-437-0.

GRAHAM, Morris; LeBARON, Melvin – The horizontal revolution. São Francisco: Jossey-Bass, 1994.

GRAVE, Paulo S.; SEIXAS, Renata A. – Elementar: meu caro, administrador. [Consult. 10 agosto 2013]. Disponível em: <www.geocities.com/hollywwod/studio/1554/artigos/artigo08.html>. GUNS, Bob – A organização que aprende rápido. São Paulo : Futura, 1998.

HALL, Richard – Organizações, estruturas e processos. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1982.

HARRINGTON, H. James – Aperfeiçoando métodos empresarias. São Paulo: Makron Books, 1993.

HÉBERT, Michelle Lessard; GOYETTE, Gabriel; BOUTIN, Gérald – Investigação qualitativa: fundamentos e práticas. 3ª ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2008. ISBN 978-972-771-986-0.

HEREDIA HERRERA, Antónia – Archivística general: teoría y práctica. [Em Linha]. Sevilla: Diputación Provincial, 1989. [Consult. 10 agosto 2013]. Disponível em WWW: <URL: <http://pt.scribd.com/doc/81312961/a-General-Teoria-y-Practica-Antonia-Heredia>>.

HEREDIA HERRERA, Antónia – Qué es un archivo. Gijón: Ediciones Trea, 2007. ISBN 978-84-9704-306-9.

INSTITUTO DOS ARQUIVOS NACIONAIS/TORRE DO TOMBO – Guia para a Elaboração de Cadernos de Encargos e Avaliação de Software de Sistemas Electrónicos de Gestão de Arquivos. (v 1.0). Lisboa: IAN/TT, 2006.

JEFFRIES, David R., EVANS, Hill, REYNOLDS, Peter – Formar para a Gestão da Qualidade Total TQM. Lisboa: Monitor, 2002. ISBN 972-9413-29-0.

JOHANN, Silvio Luiz – Gestão da cultura corporativa. São Paulo: Saraiva, 2004.

JOHANSSON, Henry et al. – Processos de negócios. São Paulo: Pioneira, 1995.

KANT, Immanuel – Crítica da razão pura. São Paulo: Abril Cultural, 1980.

KIM, Heejung; LEE, Hyewon – Digital-age trends and perspectives in Korean university archives. [Em Linha]. 2009 [Consult. 10 agosto 2013]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1795979>> ISSN 02640473.

KOTLER, Philip – Administração de marketing: análise, planeamento, implementação e controlo. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTTER, J.P. and Cohen, D.S. – The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change. Harvard Business Press, Their Organizations, Harvard Business School Press, Boston, MA., 2002, p. 190.

LACOMBE, F.J.M., HEILBORN, G.L.J. – Administração: princípios e tendências. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2003. ISBN 85-02-03788-9.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Mariana de Andrade – Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projecto e relatório, publicações e trabalhos científicos. São Paulo: Editoria Atlas S.A., 1989.

LAMBERT, James; THERRIEN Jean-Pierre – Le principe du respect des fonds: une synthèse des opinions et des pratiques québécoises. Bureau of Canadian Archivists, 1992, p. 87-193.

LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W. – As empresas e o ambiente. Petrópolis: Vozes, 1973.

LESZEK, Clinski – Guia para diagnóstico em administração de recursos humanos. Petrópolis: Vozes, 1994.

LEWIN, Kurt – Field theory in social science. New York. Harper and Row, 1951.

LIMA, Maria João Pires de – Avaliar para preservar o património arquivístico [Em linha]. [Consult. 10 agosto 2013] Disponível em WWW: <URL: <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/artigo5471.pdf>>.

LLANSÓ SANJUAN, Joaquim – Gestion de documentos. Definicion y analisis de modelos. [Em linha]. Bergara: Departamento de Cultura del Gobierno Vasco, Colección Ikerlanak, VIII, 1993, actual. 12 Mar. 2008. [Consult. 10 agosto 2013]. Disponível em WWW:<URL:<http://www.snae.org/publicaciones.es.php>>.

LLANSÓ SANJUAN, Joaquim. Sistemas archivísticos y gestión de documentos: potencia. 14.º Congresso Internacional de Archivos (Sevilla: Consejo Internacional de Archivos, 2000.

LOPES, José – Procedimento Administrativo e Legislação Complementar. 2.^a ed. Coimbra: Centro de Estudos e Formação Autárquica, 2001. ISBN 972-9303-67-3.

MADEIRA, Manuel Armando; VALE, Alfredo de Moraes – Formulários: Fazer e Refazer. Lisboa: Secretaria para a modernização administrativa, 1990. ISBN 972-9400-26-1.

MAHER, William J. – The Management of college and university archives. Londres: The Society of American Archivists and The Scarecrow Press, Inc, 1992. ISBN 0-8108-2568-6.

MANOEL, d' Orey Francisco [et. al.] – Arquivos Administrativos. Manual de Formação. Lisboa: Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, 2009. ISBN: 978-972-8761-45-5.

MANZANO, José Augusto Navarro Garcia – Revisão e Discussão da Norma ISO 5807 – 1985 (E)

MASTROPIERRO, María del Carmen – Archivos privados: análisis y gestión. Buenos Aires: Alfagrama Ediciones, 2006. ISBN 987-1305-05-2.

MENEZES, M.; SILVA, E.; JÚNIOR, O. – O arquivo escolar: lugar da memória, lugar da história. Horizontes, vol. 23(1), 2005, p. 67-76.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO – Manual de Instruções para Aplicação da Portaria de Gestão de Documentos dos Estabelecimentos de Ensino Básico e Secundário. Lisboa: Secretaria-Geral do Ministério da Educação, 2006.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO – Manual de Procedimentos para o Tratamento Arquivístico nas Escolas. Lisboa: Secretaria-Geral do Ministério da Educação, 2003.

MOREIRA, Carlos Diogo – Teorias e Práticas de Investigação. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2007. ISBN 978-972-8726-95-9.

MORGAN, Gareth. Imagens da organização. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, P.R. – Sociologia das organizações. [Consult. 10 agosto 2013]. Disponível em: <www.guia-aju.com.br/provinciali>.

NADLER, David et al. – Arquitetura organizacional. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

NASCIMENTO, Maria de Arruda; FLORES, Daniel – A gestão da informação arquivística como subsídio ao alcance e à manutenção da qualidade. Rio de Janeiro: arquivística.net. [Em linha]. Vol. 3, n.º 2, 2007, p. 62-77. [Consult. 10 agosto 2013]. Disponível em WWW: <[URL:http://arquivistica.net/ojs/viewarticle.php?id=134&layout=abstract](http://arquivistica.net/ojs/viewarticle.php?id=134&layout=abstract)>.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka – Criação de conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NÓVOA, António (coord.) – As Organizações Escolares em Análise. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1992.

NÚÑEZ FERNÁNDEZ, Eduardo – Archivos y normas ISO. Gijón: Ediciones Trea, 2007. ISBN 978-84-9704-313-7.

OCHÔA, Paula; PINTO, Leonor Gaspar – Aprender a inovar: Guia para o desenvolvimento de competências de gestão para os profissionais de Informação e Documentação. Lisboa: BAD, 2004. ISBN 972-9067-35-X.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de – Organização, sistemas e métodos. São Paulo: Atlas, 1986.

PAGÈS, Max et al. – O poder das organizações. Rio de Janeiro: Atlas, 1993.

PINTO, Manuela Azevedo; SILVA, Armando Malheiro da – Um modelo sistémico e integral de gestão da informação nas organizações. São Paulo: Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação, 2005.

PINTO, Maria Manuela Gomes de Azevedo – Modernização Administrativa e Qualidade: uma ferramenta chamada CAF. Lisboa. ISSN 0007-9421. Cadernos BAD, Nº 2, 2004, p. 66-77.

PINTO, Maria Manuela Gomes de Azevedo – O Novo Paradigma da Arquivística: Um estudo de caso [Em Linha]. [s.l.]. [Consult. 10 agosto 2013] Disponível em WWW: <URL: <http://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/30206>>.

PINTO, Maria Manuela Gomes de Azevedo – Uma era, uma visão, um paradigma: da teoria à prática. Porto: Revista da Faculdade de Letras. Ciências e Técnicas do Património. [Em Linha]. vol. IV. 2005, p. 101-123. [Consult. 10 agosto 2013]. Disponível em WWW: <URL: <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/4938.pdf>>.

PINTO, Maria Manuela Gomes de Azevedo; SILVA, Armando Malheiro da – Um modelo sistémico e integral de gestão da informação nas organizações. In CONTECSI – Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação, 2. São Paulo: 2005 – Actas do congresso.

PORTUGAL. Direção-Geral de Arquivos – Orientações para a Gestão de Documentos de Arquivo: No contexto de uma reestruturação da Administração Central do Estado. [Em Linha]. 2ª ed. Lisboa: DGARQ, 2012. [Consult. 10 agosto 2013]. Disponível em WWW: <URL: http://dgarq.gov.pt/files/2012/01/2012-ORIENTA%C3%87%C3%95ES_ACE-v1.pdf>.

PORTUGAL. Direção-Geral de Arquivos. Grupo de Trabalho de Normalização da Descrição em Arquivo – Orientações para a Descrição Arquivística. [Em Linha]. 2ª ed. Lisboa: DGARQ, 2007. 325 p. [Consult. 10 agosto 2013]. Disponível em WWW: <URL: <http://dgarq.gov.pt/files/2008/10/oda1-2-3.pdf>> ISBN 978-972-8107-91-8.

PORTUGAL. Direção-Geral de Arquivos. Grupo de Trabalho de Normalização da Descrição em Arquivo – Orientações para a Descrição Arquivística. 3.ªv. [Em Linha].

Lisboa: DGARQ, 2011. 392p. [Consult. 10 agosto 2013]. Disponível em WWW: <URL: http://dgarq.gov.pt/files/2008/08/ODA_v_3_0-12.pdf> ISBN 978-972-8107-91-8.

PORTUGAL. Instituto dos Arquivos Nacionais/Torre do Tombo – Manual para a gestão de documentos. Lisboa: Instituto dos Arquivos Nacionais/Torre do Tombo, 1998. ISBN 972-8107-38-2.

PORTUGAL. Instituto Português da Qualidade – Normas Portuguesas de Documentação e Informação CT 7. Lisboa: Biblioteca Nacional de Portugal, 2010. 665 p. ISBN 978-972-565-457-6.

PORTUGAL. Instituto Português da Qualidade – NP 4438-1: Informação e Documentação: Gestão de documentos de arquivo. Parte 1: Princípios diretores. Lisboa: IPQ, 2005.

PORTUGAL. Instituto Português da Qualidade – NP 4438-2: Informação e Documentação: Gestão de documentos de arquivo. Parte 2: Recomendações de aplicação. Lisboa: IPQ, 2005.

PORTUGAL. Ministério da Ciência e Tecnologia – Livro Verde para a Sociedade da Informação [Em Linha]. Lisboa: MCT, 1997. [Consult. 10 agosto 2013] Disponível em WWW: <URL: <http://www.acesso.unic.pt/docs/lverde.htm>>. ISBN: 972-97349-0-9.

PRADO MARTÍNEZ, Miguel Ángel del – Los Archivos de Empresa y el Reglamento de Desarrollo de la Ley Orgánica 15/1999. [Em linha]. Huesca, Gobierno de Aragón: Actas de Las VIII Jornadas de Archivos Aragoneses. 2008, p. 95-114. [Consult. 10 agosto 2013] Disponível em WWW:<URL<http://portal.aragon.es/portal/page/portal/CULTURA/PUBLIELECTRONICAS/PATRIMONIOCULTURAL/ARCHIVOS/Actas%20VIII%20Jornada%202/23%20Los%20archivos%20de%20empresa.pdf>>.

PREDEBON, José – Criatividade: abrindo o lado inovador da mente. São Paulo: Atlas.1998.

PROM, Christopher J.; SWAIN, Ellen D. – College and university archives: readings in theory and practice. Chicago: Society of American Archivists, 2008. ISBN 1-931666-27-X.

RIBEIRO, Fernanda – Da arquivística técnica a arquivística científica: a mudança de paradigma. Revista da Faculdade de Letras: Ciências e Técnicas do Património. [Em

Linha]. Vol.1. 2002, p. 97-110. [Consult. 10 agosto 2013]. Disponível em WWW: <URL: <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/artigo3511.pdf>>.

RIBEIRO, Fernanda – Gestão da informação no sistema de arquivo da Universidade do Porto. Conferência sobre arquivos universitários. [Em Linha]. Porto: FLUP, 1999. [Consult. 10 agosto 2013]. Disponível em WWW: <URL: <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/artigo5411.pdf>>.

RIBEIRO, Fernanda – Novos caminhos da avaliação de informação. Rio de Janeiro: arquivística.net. [Em linha]. Vol. 1, n.º 2. 2007, p. 53-74. [Consult. 10 agosto 2013].

RIBEIRO, Fernanda – O acesso à informação nos arquivos. Coimbra: Fundação Calouste Gulbenkian, 2003. ISBN 972-31-1017-2.

RIBEIRO, Fernanda – Os Arquivos na era pós-custodial: reflexões sobre a mudança que urge operar [Em Linha]. [S.l.: s.n.], 2005. [Consult. 10 agosto 2013]. Disponível em WWW: <URL: <http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/14000/2/Arquivosnaerapscustodial000073169.pdf>>

RIBEIRO, Fernanda. – Organizar e representar informação: apenas um meio para viabilizar o acesso? Revista da Faculdade de Letras: Ciências e Técnicas do Património. [Em Linha]. vol. 4. 2005, p. 83-100. [Consult. 10 agosto 2013]. Disponível em WWW: <URL: <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/4937.pdf>>.

RIBEIRO, Fernanda; FERNANDES, Maria Eugénia Matos – Universidade do Porto: Estudo Orgânico-Funcional: Modelo de análise para fundamentar o conhecimento do Sistema de Informação Arquivo. 1ª ed. Porto: Reitoria da Universidade do Porto, 2001. 693p. ISBN 972-8025-12-2.

RIBEIRO, J. – Sistemas de Informação: Arquivo, 2006. Disponível em: <http://joaquim_ribeiro.web.simplesnet.pt/Arquivo/index.html>. Acesso em: 19 setembro 2013.

ROBERGE, Michel – L'essentiel de la gestion documentaire. Québec: Édition GESTAR, 2002. ISBN 2-921571-07-2.

ROBERGE, Michel – La gestion de l'information administrative: application globale, systémique et systématique. Québec: Documentor, 1992. ISBN 2-89123-122-8.

ROBERGE, Michel – La gestion des documents administratifs. La Pocatière [Québec]: Documentor, 1983. ISBN-13: 978-2891231015.

ROCHA, J. A. Oliveira – Gestão da Qualidade: aplicação aos serviços públicos. Lisboa: Escolar Editora, 2006. ISBN 9789725921975.

RODRIGUES, Ana Célia – Diplomática contemporânea como fundamento metodológico da identificação de tipologia documental em arquivos. [Em linha] São Paulo: Universidade de São Paulo. [Consult. 10 agosto 2013]. Disponível em WWW:<URL:<http://www.teses.usp.br/teses/disponíveis/8/8138/tde-27112008-151058/>>.

RODRIGUES, Ana Célia – Tipologia documental com parâmetro para a gestão de documentos de arquivo: um manual para o município de Campo Belo (MG). [Em linha].

RODRIGUES, Ana Márcia Lutterbach – A teoria dos arquivos e a gestão de documentos. Belo Horizonte: Perspetivas Ciência da Informação. [Em Linha]. 2006, p. 102-117. [Consult. 10 agosto 2013] Disponível em WWW: <URL: <http://www.scielo.br/pdf/pci/v11n1/v11n1a09.pdf>> ISSN 1413-9936.

RODRIGUES, Manuel Augusto – Arquivo da Universidade de Coimbra. Conferência sobre arquivos universitários. [Em Linha]. [Consult. 10 agosto 2013] Disponível em WWW: <URL: <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/artigo5431.pdf>>.

ROSS, Gerald; KAY, Michael – O fim das pirâmides. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

ROUSSEAU, Jean-Yves; COUTURE, Carol – Os Fundamentos da Disciplina Arquivística. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1998. ISBN 972-20-1428-5.

RUIPÉREZ GARCÍA, Mariano – Tipología. Series Documentales. Cuadros de Clasificación. Cuestiones Metodológicas y Prácticas. Las Palmas de Gran Canaria: AnroartEdiciones, S. L., 2007. ISBN 978-84-96577-95-4.

RUIZ RODRÍGUEZ, Antonio Ángel – Manual de Archivística. Madrid: Editorial Síntesis, 1995. ISBN 84-7738-306-5.

SAMUELS, Helen Willa – Improving our disposition documentation strategy. Archivaria 33. [Em Linha]. 1991, p. 125-140. [Consult. 10 agosto 2013] Disponível em WWW: <URL: <http://journals.sfu.ca/archivar/index.php/archivaria/article/view/11804/12755>>

SAMUELS, Helen Willa – Varsity Letters: documenting modern colleges and universities. The Society of American Archivists and The Scarecrow Press, Inc, 1992. ISBN 0-8108-2596-1.

SANTOS, Cândido Dias dos – Universidade do Porto: Raízes e Memória da Instituição. Porto: reitoria da Universidade do Porto, 1991. ISBN 972-8025-10-6.

SAVIANI, José Roberto – O analista de negócio e da informação. São Paulo: Atlas, 1998.

SENGE, Peter – A quinta disciplina. São Paulo: Best Seller, 1998.

SILVA, Armando Malheiro da – A Avaliação de informação: uma operação metodológica. Páginas a&b: arquivos e bibliotecas. Lisboa, 2004, p. 7 – 37. ISSN 0873-5670. 14.

SILVA, Armando Malheiro da – A Gestão da informação arquivística e suas repercussões na produção do conhecimento científico. [Em Linha]. Rio de Janeiro: CONARQ, 2000. [Consult. 10 agosto 2013]. Disponível em WWW: <URL: <http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/22537/2/arandomalheirogestao000091469.pdf>>.

SILVA, Armando Malheiro da [et al.] – Arquivística: Teoria e Prática de uma Ciência da Informação. 2ª ed. Porto: Edições Afrontamento, 1999. (Biblioteca das Ciências do Homem, Plural; 2). ISBN 972-36-0483-3.

SILVA, Armando Malheiro da – A Informação: da compreensão do fenómeno e construção do objecto científico. Porto: Edições Afrontamento; CETAC.COM, 2006.

SILVA, Armando Malheiro da; RIBEIRO, Fernanda – A Avaliação em Arquivística: reformulação teórico-prática de uma operação metodológica. Páginas a&b: arquivos e bibliotecas. Lisboa, 2002, p. 57 - 113. ISSN 0873-5670. 5.

SILVA, Armando Malheiro da; RIBEIRO, Fernanda – A Gestão da Informação na administração pública. Interface. [Em Linha]. 50:161, 2009, p. 32-39. [Consult. 10 agosto 2013]. Disponível em WWW: <URL: <http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/39363/2/fribeirogestao2000112991.pdf>>.

SILVA, Armando Malheiro da; RIBEIRO, Fernanda – Das “ciências” documentais à ciência da informação: ensaio epistemológico para um novo modelo curricular. Porto: Edições Afrontamento, 2002. (Biblioteca das Ciências do Homem. Plural; 4). ISBN 972-36-0622-4.

SILVA, Armando Malheiro da; RIBEIRO, Fernanda – Perspectivar a Avaliação como Operação Metodológica no âmbito da Ciência da Informação. Valência: IX Congresso ISKO-ESPAÑA, 2009. p. 288-307.

SILVA, Armando Malheiro da; Ribeiro, Fernanda. – Perspectivar a avaliação como operação metodológica no âmbito da Ciência da Informação. [Em Linha]. Valência: Congreso del Capítulo Español de Isko, 2009. [Consult. 10 agosto 2013]. Disponível em WWW: <URL: <http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/30085/2/amalheiroperspectivar000109276.pdf>>.

SILVA, Carlos Guardado – O papel da arquivística na gestão da qualidade das organizações. Comunicação apresentada no âmbito do 2.º Seminário Nacional de Arquivos, Bibliotecas, Centros de Documentação e Museus. Maputo, 2008.

SILVA, Welder Antônio [et al.] – Uma abordagem sistémica aplicada à arquivística. Rio de Janeiro: arquivística.net. [Em linha]. Vol. 3, n.º 1 (2007), p. 54-71. [Consult. 10 agosto 2013]. Disponível em WWW: <URL:<http://arquivistica.net/ojs/viewarticle.php?id=127&layout=abstract>>.

SIMCSIK, Tibor – OMIS, organização e métodos. São Paulo : Makron Books, 1992. Vol. I.

SROUR, Roberto Henry – Poder, cultura e ética nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STARUBHAAR, Joseph; LAROSE, Robert – Comunicação, mídia e tecnologia. São Paulo: Thomson, 2004.

SVEIBY, Karl Erik – A nova riqueza das organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TARAPANOFF, Kira – Inteligência organizacional e competitiva. Brasília: UNB, 2001.

TEIXEIRA, Sebastião – Gestão das Organizações. 2ª ed. Lisboa: McGraw-Hill, Setembro 2005. ISBN 844-814-617-4.

TEIXEIRA, Elson A. – Criatividade, ousadia e competência. São Paulo: Makron Books, 2002.

TORRES, Leonor L. e PALHARES, José. A. – Estilos de Liderança e Escola Democrática, Actas do Encontro Sociedade e Educação. Lisboa: Universidade do Minho (<https://repositorium.sdum.uminho.pt>), 2009.

TUCKER, Robert B. – Agregando valor ao seu negócio. São Paulo: Makron Books, 1999.

VIEIRA, Ricardo – Mentalidades, Escola e Pedagogia Intercultural. Revista Educação, Sociedade e Culturas, nº4, 1995, p.127-147;

WAGNER III, John; HOLLENBECK, John – Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2000.

WARDMAN, Kellie T. – Criando organizações que aprendem. São Paulo: Futura, 1996.

Anexos

Anexo I – Pedido de Autorização à organização objeto de estudo para recolha de análise e estudo da tramitação dos documentos

Anexo II – Decretos Lei 26/89 de 21 de janeiro, 4/98, de 8 de janeiro e 70/93 de 10 de março que criaram as escolas profissionais no âmbito não superior

Anexo III – Estatutos da COPEFAP – Cooperativa de Ensino, CRL

Anexo IV – Organograma e descrição institucional

Anexo V – Excerto do Regulamento Interno da EPED – Escola Profissional de Educação para o Desenvolvimento

Anexo I Pedido de Autorização à organização objeto de estudo para
recolha de análise e estudo da tramitação dos documentos

Anexo II Decretos Lei 26/89 de 21 de janeiro, 4/98, de 8 de janeiro e 70/93 de 10 de março que criaram as escolas profissionais no âmbito não superior

Anexo III Estatutos da COPEFAP – Cooperativa de Ensino, CRL

Anexo IV Organograma e descrição institucional

Anexo V Excerto do Regulamento Interno da EPED – Escola Profissional de Educação para o Desenvolvimento